الإدارة الاستراتيجية

«مدخل متكامل»

تأليف

شارلزهل و جاريث جونز

Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones

ترجمة ومراجعة

د. رفاعي محمد رفاعي
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة المنصورة

د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة المنصورة



ص.ب: ١٠٧٢٠ - الرياض: ١١٤٤٣ - فاكس ٤٦٥٧٩٣٩
المملكة العربية السعودية - تليفون ٤٦٥٨٥٢٣ - ٤٦٤٧٥٣١

الطبعة الأنجليزية :

Strategic Management
An integrated approach .
Py: Charles W.L. Hill & Gareth R.jones

ردمك : ٠ _ ٤٩٧ _ ٢٤ _ ٩٩٦٠ (مجموعة)
ردمك : ٤ _ ٤٩٥ _ ٢٤ _ ٩٩٦٠ (ج١)

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتـويات

(الجزء الأول)

مقدمة

هذه ترجمة للطبعة الرابعة لكتاب Strategic Management تأليف Charles w.l.hill بجامعة واشنطن و Gareth R. Jones بجامعة تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، ونشرته دار النشر Houghton Mifflin عام ١٩٩٨

ويعتبر هذا المرجع من أكثر المراجع تميزاً في موضوع إدارة الاستراتيجيات حيث حرص المؤلفان على تدعيم الأفكار والآراء والمفاهيم بأمثلة وحالات تطبيقية من الواقع العملي فضلاً عن ثرائه بالأسئلة والتدريبات العملية عقب كل فصل من الفصول.

ويقع الكتاب في جزئين: الجزء الأول، ويتضمن إطاراً متكاملاً عن مفهوم إدارة الاستراتيجيات يشمل عرضاً لكيفية صياغة الاستراتيجية سواء على مستوى النشاط، أو مستوى المنظمة، أو المستوى الوظيفي وما يتطلبه ذلك من نواحي التحليل الخارجي للفرص والمعوقات، والتحليل الداخلي للقدرات والإمكانات والمزايا التنافسية، بالإضافة إلى عرض تفصيلي للاستعدادات الهيكلية والرقابية اللازمة لصياغة الاستراتيجية ووضعها موضع التطبيق العملي. أما الجزء الثاني فيشمل مجموعة متنوعة من الحالات العملية بعضها لشركات متوسطة أو صغيرة الحجم تعطي للباحث صورة عما يجرى في الواقع لصياغة الاستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها والرقابة عليها.

ولعل من أهم ما يميز تلك الطبعة من الكتاب هي إضافة كل ما هو مستحدث في الموضوع وتدريب القارئ على كيفية استخدام تقنيات المعلومات الحديثة وخاصة شبكة الإنترنت لتحقيق فهم وعمق أكثر شمولاً وتكاملاً لموضوع إدارة الاستراتيجيات.

المترجمان ،،

الجزء الأول

الفصل الأول

عملية الإدارة الاستراتيجية

حالة افتتاحية :

استراتيجية جيل باراد لشركة ماتيل:

في الثاني والعشرين من أغسطس ١٩٩٦، تم تعيين السيدة جيل باراد رئيساً تنفيذاً جديداً لشركة ماتيل. وبذلك أصبحت واحدة من أصغر النساء الأمريكيات اللاتي ترأس شركة أمريكية كبرى، إذ أنها تبوأت هذه المكانة وهي في الخامسة والأربعين من العمر. وكان أبرز ما قامت به باراد على مدار ١٥ سنة في شركة ماتيل هو تحويل خط إنتاج عرائس (دمي) باربي المتعثر إلى أكثر ماركات الدمى ربحية في العالم. وكمدير للإنتاج، فقد اضطلعت باستراتيجية رائدة تتعلق بالتوسع في إنتاج هذه الماركة من الدمى، الأمر الذي ترتب عليه مضاعفة مبيعات باربي ثلاث مرات، إذ بلغ حجم المبيعات ١,٤ بليون دولار بين عامي ١٩٨٨، ١٩٩٥ وفي خضم هذه الأعمال اكتسبت السيدة/ باراد سمعة طيبة كمدير قوي صلب الإرادة، وكمسئول تسويق محترف ذو خيال مبتكر. وكرئيس تنفيذي لشركة ماتيل، كانت أولى المهام التي أسندت إليها تتجسد في صياغة استراتيجية من شأنها أن تمنح ماتيل القدرة على تحقيق نمو في ربحية السهم يتوافق مع أهداف الشركة يقدر بـ ١٥٪ لكل سنة.

وتعتبر شركة ماتيل أكبر صانع للعب في العالم، حيث حققت في عام ١٩٩٥ عائدات تقدر ٣,٦٤ بليون دولار. ويكمن سر قوة الشركة في ماركة باربي، التي تمثل الطعم الذي تغري به الشركة الأطفال الصغار، وقد حققت المبيعات من هذه الماركة وحدها في عام ١٩٩٥ عائدات تقدر بأكثر من بليون دولار، هذا بالإضافة إلى ماركة «هوت ويلز»، والترخيص الخاص بصنع شخصيات ديزني. وعقب مفاوضات تمت عام ١٩٨٨، أعطت ديزني لشركة ماتيل حقاً منفرداً لصنع منتجات ترتكز على أفلام ديزني للأطفال. ولقد حققت شركة

ماتيل في عام ١٩٩٥، عائدات تقدر بـ ٤٥٠ مليون دولار من وراء ارتباطها بديزني فقط.

وفيما بين أعوام ٨٨، ١٩٩٥ ساهمت هذه المنتجات الأربعة في تحقيق شركة ماتيل لمعدل سنوى مركب يقدر بـ٢٠٪ على صعيد المبيعات و٣٨٪ على صعيد الدخل من العمليات. وإجمالاً يمكن أن نقول أن شركة ماتيل تهيمن على ١٦٪ من أسواق اللعب المباعة في الولايات المتحدة الأمريكية، هذا بالرغم من أن حصتها في أوروبا، ثاني أكبر الأسواق العالمية لاتتجاوز ٨٪.

وبرغم الماضي المجيد لشركة ماتيل ودور «جيل باراد» المتألق، فقد صرح كثير من جهابذة مراقبة صناعة اللعب، أن هدف الشركة المتمثل في تحقيق معدل نمو في الدخل يقدر بـ١٥٪ يمثل تحدياً صعباً بالنسبة للرئيس التنفيذي. فقد اضطلعت السيدة/ باراد بمهام هذا المنصب في وقت بدا فيه معدل نمو شركة ماتيل آخذا في التدني.

وفي يونيو عام ١٩٩٦ أعلنت شركة ماتيل أن مبيعاتها في تلك الفترة من السنة، من المقدر لها أن تكون كما كانت عليها في العام الماضي على أكثر تقدير، ويلاحظ أن نتائج المبيعات الفصلية قد سارت على نفس المنوال خلال السنوات الثماني الماضية. ويعود جزء من الانتكاسة التي حلت بالشركة إلى معدل المبيعات المنخفض الذي تحقق من العرض المرتبط بآخر أفلام ديزني. وهو فيلم أحدب نوتردام. وبرغم أنه يمكن تدارك هذه الانتكاسة بسهولة من خلال القيام بعرض قوى للدمى المرتبطة بأفلام ديزني، إلا أن النقاد يقولون أن صناعة اللعب بوجه عام تبدو كما لو كانت تعاني من افتقار مزمن إلى عنصر الابتكارية. ومن بين ١٥ لعبة تصدرت قائمة المبيعات في عام ١٩٩٦، كان هناك ثلاث لعب فقط من ابتكار الشركة خلال العام الماضي، أما العقليات المبتكرة التي تقف وراء الدمى التي تنتج عن طريق خط إنتاج ديزني، فإنها تنتمي لشركة ديزني وليس إلى شركة ماتيل.

بالطبع يمكن القول أنه بناءً على الطبيعة المتقلبة لسوق اللعب، فإن ما شهد رواجاً خلال العام الماضي قد يشهد إخفاقاً تاماً هذا العام. ولقد كانت شركة ماتيل على حق حين اتجهت إلى التركيز على الماركات التي تتسم بالثبات والاستقرار. إلا أنه ومن خلال تمسك الشركة بالماركات المستقرة على حساب التجديد والابتكار، تواجه ماتيل مخاطر افتقاد النجاحات المدوية. وهذا ما حدث في مجال ألعاب الفيديو. إذ أخذت موقع المشاهد وهي ترقب كل من

شركة «ننتيندو» و«سيجا» وهما تنطلقان بهذا النشاط من الصفر حتى تحقيق مبيعات تقدر بـ٦ بلايين دولار.

والآن حان وقت التساؤل عن الاستراتيجية التى تعتزم السيدة/ باراد تبنيها من أجل تحقيق الأهداف المرتبطة بتحقيق معدل نمو فى الدخل يقدر بـ ١٥٪؟ وتدل المؤشرات الأولية على أن استراتيجيتها سوف تشتمل على أربعة عناصر. أولاً، أنها قد أوضحت عزمها على الاستمرار فى انتهاج نفس الممارسات المرتبطة بتحقيق الأرباح العالية من خلال التوسع فى الأنشطة المتعلقة بالماركات التى تقدمها. وعلى سبيل المثال، فإن لديها خطط لتطوير خط تجميع عرائس باربي. ثانياً، تعتزم باراد تطوير فئات جديدة من المنتجات، وخصوصا فى مجال لعب الأولاد وألعاب اللوحات، وهما جانبان طالما عانت الشركة من الضعف فيهما. ويمكن تحقيق ذلك إما بتطوير اللعب داخل مصانع الشركة، أو من خلال الاندماج مع شركة أخرى. ومن ثم تطوير وإنماء عملها من خلال المزيد من الاستثمارات. ثالثاً، تتجه السيدة/ باراد إلى تكثيف الجهود فى مجالات زيادة مبيعات الشركة فى الأسواق الخارجية، حيث تواجد الشركة محدود مقارناً بتواجدها فى الولايات المتحدة. وهنا يتجسد هدفها فى زيادة مبيعات الخارجية بأكثر من ٥٠٪ من إجمالى مبيعات ماتيل بدلاً من ٤٠٪ حالياً، وستحاول السيدة/ باراد زيادة الأرباح عن طريق العمل على خفض التكاليف، ويمكن أن يتحقق ذلك بنقل عمليات الإنتاج إلى مصانع أجنبية منخفضة التكلفة كما فى الصين أو تايلاند. ولاشك أن ذلك سيمثل منعطف كبير بالنسبة لماتيل، التى تقوم حالياً بتصنيع ثلثى منتجاتها فى مصانعها المحلية الخاصة.

نظرة شاملة Overview :

لماذا تنجح بعض المؤسسات بينما تفشل الأخرى؟ وفى مجال صناعة اللعب، ما الذى يميز بين النجاح الذى تحرزه ماتيل، وبين الفشل الذى حاق بكوليكو، والذى أفضى إلى فضيحة «Cabbage patch kids»، حيث تهاوت المبيعات، بينما فقدت الماركة بريقهاوجاذبيتها بين الأطفال الأمريكيين. وفى مجال صناعة التجزئة ما الذى يميز بين نجاح «وول مارت» وإخفاق منافسيها مثل «كمارت». لماذا استمرت «وول مارت» فى الأداء بثبات»؟، حتى أثناء السنوات العجاف مثلما حدث فى عام ١٩٩٦، بينما وجدت «كمارت» نفسها تواجه خطر الإفلاس فى نفس العام. ونفس الأمر ينطبق على مجال صناعة

الكمبيوتر، إذ لماذا وجدت كل من شركة آبل وشركة «دك Dec»، وكانتا من أنجح الشركات العالمية فى هذا المجال، أنه من الصعب الحفاظ على استمرار الأرباح خلال التسعينات، بينما تمكنت الشركات المنافسة مثل كومباك ودل كمبيوتر من الحفاظ على النجاح؟ وفيما يختص بشريحة المعالج الدقيق Microprocessor فى مجال صناعة أشباه الموصلات، لماذا تمكنت شركة إنتل من التفوق على أقرب منافسيها مثل شركة «Advanced Micro Devices»؟

يقدم هذا الكتاب الحجج والبراهين على أن الاستراتيجيات التى تتبناها أى منظمة لها تأثير كبير ورئيسى على أدائها مقارنة بمنافسيها. أن الاستراتيجية هى مجموعة من القرارات والتصرفات التى يضطلع بها المديرون بغرض تحقيق أهداف المنظمة. وبالنسبة لمعظم المنظمات إن لم يكن جميعها، فإن هدفها الأسمى يتجسد فى تحقيق الأداء المتفوق. وهكذا يمكن تعريف الاستراتيجية بدقة أكثر على أنها نموذج من الأفعال والقرارات التى يضطلع بها المديرون من أجل تحقيق مستوى من الأداء المتفوق للمنظمة. على سبيل المثال نجد أن الهدف الأسمى لشركة ماتيل يتجسد فى تحقيق ١٥٪ كمعدل نمو سنوى فى الدخل، الأمر الذى يمثل هدفا طموحاً للشركة يقترن بتحقيق عائدات تناهز ٤ بلايين دولار. وتشتمل استراتيجيات ماتيل لتحقيق هذا الهدف على التوسع فى الماركات القائمة وتطوير منتجات جديدة، وكذلك التوسع فى الأسواق الخارجية، فضلاً عن خفض التكاليف.

ولقد تم تكريس هذا الكتاب لوصف مختلف الاستراتيجيات التى يمكن أن تتبناها الشركة لتحقيق الأداء المتفوق. ويمتاز كثير من الاستراتيجيات بأنها عامة وشاملة، وهذا يعنى أنها قابلة للتطبيق على كل المنظمات كبيرها وصغيرها، وسواء كانت تعمل فى مجال التصنيع أو الخدمات، أو سواء كانت منظمات هادفة لتحقيق الأرباح أم لا. أن الهدف الأساسى من هذا الكتاب يتجسد فى إعطاءك فكرة شاملة عن التقنيات التحليلية والمهارات الضرورية لوضع الاستراتيجيات واستغلالها بنجاح. والخطوة الأولى تجاه تحقيق هذا الهدف يتجسد فى إعطاءك نبذة عن عملية الإدارة الاستراتيجية أى العملية التى من خلالها يختار المديرون الاستراتيجيات المناسبة للمنشأة. ومع نهاية هذا الفصل، سوف تفهم العملية التى يستخدمها المديرون فى اختيار الاستراتيجيات لشركتهم، بالإضافة إلى تقدير وتقييم لنقاط القوة والضعف التى تعترى تلك العمليات.

التخطيط الاستراتيجي :

أسأل الشخص العادي فى الشارع عن كيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة وسوف يجيبك أن الاستراتيجية هي نتيجة لعملية التخطيط العقلانية التى تقودها، إن لم تسيطر عليها الإدارة العليا فى المنظمة. وذلك يؤكد إلى حد معين على أن عملية التخطيط العقلانية التي تسيطر الإدارة العليا عليها، تعكس الجذور العسكرية للاستراتيجية. وموحياً بصورة الجنرالات وهم فى دائرة حول الخريطة لصياغة استراتيجية من أجل دحر عدوهم وإنزال الهزيمة به. وهذه الصورة الذهنية قد انتشرت فى الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب الذين أكدوا على ان الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار. وتزودونا قصة ماتيل التى ناقشناها في الافتتاحية بمثال على دور الإدارة العليا فى صياغة الاستراتيجية. ويبدو أن «جيل باراد»، الرئيس التنفيذى لشركة ماتيل قد لعبت دوراً رئيسياً فى تحديد وصياغة الاستراتيجيات التى تتبناها الشركة من أجل تحقيق أهدافها الخاصة بالنمو.

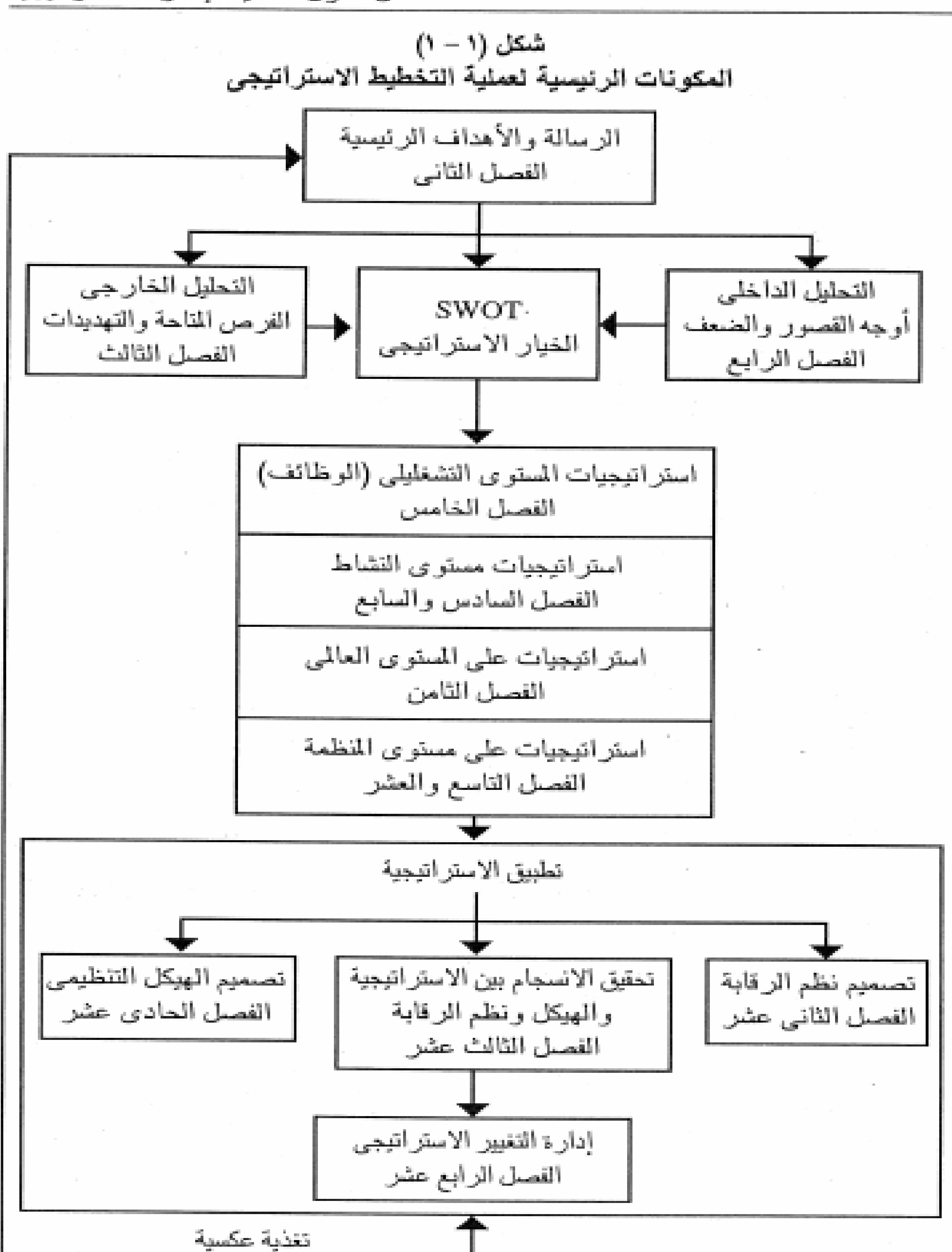
ومع ذلك، فإن النظرة للاستراتيجية كناتج لعملية التخطيط العقلاني بواسطة الإدارة العليا يمكن أن يكون لها أساس فى الواقع. إلا أن ما تقدم لايمثل كل أبعاد القصة، وكما ستتعلم مع نهاية الفصل، فإنه لايتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي. إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط. وعلى أى حال، فلاشك أن تدبر عملية التخطيط تعد نقطة انطلاق مفيدة لرحلتنا فى عالم الاستراتيجية. كما يقدم هذا الجزء ما يمكن وصفه بالنموذج المثالى للتخطيط.

نموذج التخطيط الأساسى :

يمكن أن تنقسم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى خمس خطوات رئيسية كما هو موضح فى الشكل (١-١). وقد تفكر فى هذا الشكل على أنه يمثل خطة هذا الكتاب، حيث أنه يوضح أيضاً كيفية ارتباط الفصول المختلفة بالخطوات المختلفة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

والخطوات الخمس هى: (١) اختيار رسالة المنظمة والأهداف الرئيسية لها. (٢) تحليل بيئة المنافسة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة. (٣) تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف بها. (٤) اختيار الاستراتيجيات التى تقوم على نقاط قوة الشركة ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة

شكل (١ – ١)
المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي



التهديدات الخارجية (SWOT). (٥) تنفيذ الاستراتيجية.

إن المهمة الخاصة لعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة واختيار الاستراتيجية المناسبة عادة ما يعرف بصياغة الاستراتيجية. وفي المقابل، تشتمل عملية تنفيذ الاستراتيجية على تصميم الهيكل التنظيمي المناسب، ونظم الرقابة لوضع الاستراتيجية المختارة للمنظمة موضع التنفيذ. ويمثل كل عنصر يظهر في الشكل (١-١) خطوة أو نتيجة مترتبة على عملية التخطيط الاستراتيجي. وتبدأ كل دورة من دورات عملية التخطيط بتوضيح رسالة المنظمة والأهداف الرئيسية لها. ويعقب ذلك إجراء تحليل خارجي، وتحليل داخلي واختيار استراتيجي وتنتهي عملية صياغة الاستراتيجية بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة. ونظم الرقابة الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية المختارة.

تنخرط كثير من المنظمات في مثل هذه النوعية من العمليات كل عام، ورغم ذلك لايصح أن ينظر إليه على أنه يتضمن ضرورة اختيار المنظمة لاستراتيجية جديدة كل عام. وفي أمثلة كثيرة، نجد أن النتيجة ببساطة تتجسد في إعادة التأكيد على الاستراتيجية والبناء الهيكلي القائم بالفعل. وتستمر الخطط الاستراتيجية المستحدثة من خلال هذا النوع من العمليات لمدة تتراوح بين سنة وخمس سنوات، مع مراعاة تحديث الخطة كل عام.

وتعامل النتائج المترتبة على التخطيط الاستراتيجي السنوي كمدخلات بالنسبة للعمليات المتعلقة بأعداد الموازنة للعام التالي، وذلك في كثير من المنظمات. وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم في صياغة وتخصيص الموارد في المنظمة.

الرسالة والأهداف الرئيسية :

يمثل كل من الرسالة والأهداف الرئيسية للمنظمة المكون الأول لعملية الإدارة الاستراتيجية. وسوف نتناول هذا الموضوع بالتفصيل في الفصل الثاني. وتمثل هذه العناصر السياق الذي يجري صياغة الاستراتيجية من خلاله.

توضح **الرسالة Mission** أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب أن تفعله. وعلى سبيل المثال، فإنه يمكن تعريف رسالة شركة الطيران الوطنية على إنها تحقيق إشباع الحاجات للأفراد ورجال الأعمال المسافرين من حيث سرعة نقلهم مقابل أسعار معقولة إلى كافة المراكز السكانية الرئيسية في شمال أمريكا.

تحدد **الأهداف الرئيسية Goals** ما الذى تأمل المنظمة فى إنجازه على المدى الطويل والمتوسط والقصير. وتعمل معظم المنظمات الساعية للربح وفق سلسلة هرمية من الأهداف، حيث يتبوأ عنصر تحقيق الأداء المتفوق قمة الأولويات، وهذه الأهداف الرئيسية ينبغى أن تكون مدعمة بالعديد من الأهداف الثانوية. وعلى سبيل المثال، فقد اعتمدت شركة جنرال الكتريك فى تشغيل عملياتها على أهداف ثانوية مثل (أن تحتل المركز الأول أو الثانى فى أى سوق رئيسى تعمل به)، وذلك فى ظل قيادة جاك ولش، وذلك يعكس إيمان ولش فى أن تدعيم حصة الشركة فى السوق هو أفضل سبيل لتحقيق الأداء المتفوق. وعلى نفس الدرب سارت شركة كوكاكولا بأهدافها الكبرى المتمثلة فى وصول المنتج إلى كل مستهلك فى كل بقاع العالم. وإذا وفقت كوكاكولا لتحقيق هذا الهدف، فلاشك ان ذلك سيؤدى إلى تحقيق وإنجاز الأداد المتفوق. وبالمثل نجد أن المنظمات غير الهادفة للربح لديها مجموعة متنوعة من الأهداف.

التحليل الخارجى :

وهو المكون الثانى لعملية الإدارة الاستراتيجية. وسوف نتناول هذا الموضوع بالتفصيل فى الفصل الثالث. ويتمحور الهدف من التحليل الخارجى حول تحديد الفرص والتهديدات الاستراتيجية فى بيئة التشغيل للمنظمة. وهناك ثلاث بيئات متداخلة ومتشابكة العلاقات يتعين دراستها فى هذه المرحلة: البيئة الصناعية التى تعمل من خلالها المنظمة، والبيئة الوطنية، والبيئة الكلية الأوسع. ويقتضى تحليل البيئة الصناعية إجراء تقييم للهيكل التنافسى للمنظمة، بما فى ذلك الموقع التنافسى للمنظمة ومنافسيها الرئيسيين، بالإضافة إلى مرحلة التطور الصناعية. وحيث أن كثيراً من الأسواق قد أضحت أسواقاً عالمية، لذا نجد أن تحليل البيئة الصناعية يعنى أيضاً تقييم تأثير العولمة على المنافسة فى مجال الصناعة التى تنتمى إليها الشركة.

ويتطلب تحليل البيئة الوطنية إجراء تقييم للوقوف على ما إذا كان السياق الوطنى الذى تعمل الشركة من خلاله يؤدى إلى تسهيل تحقيق المزايا التنافسية فى السوق العالمية أم لا. وإذا كانت الإجابة «لا»، فإنه يتعين حينئذ على الشركة أن تتدبر تحويل جزء من عملياتها إلى بلدان أخرى لتعويض ما افتقدته الشركة فى الداخل من مزايا تنافسية. أما تحليل البيئة الكلية فيشتمل على تفحص واختيار العوامل الاقتصادية الكلية، فضلاً عن العوامل الاجتماعية والحكومية والقانونية والدولية والتقنية، والتى من شأنها أن تؤثر على المنظمة.

التحليل الداخلى :

وهو العنصر الثالث من عملية الإدارة الاستراتيجية، ويساعد فى تحديد وتعيين مواطن القوة والضعف فى المنظمة. وسوف نستعرض بعضا من الموضوعات مثل تحديد الموارد المتاحة للمنظمة كما ونوعا وذلك فى الفصل الرابع، حيث نقوم بعمل تفحص دقيق لمصادر المزايا التنافسية. كما أننا سنمعن النظر فى كيفية تحقيق الشركات للمزايا التنافسية. كما سنتناول دور القدرات والإمكانات المتفردة والموارد المتاحة فى بناء وتدعيم المزايا التنافسية للشركة. وننتهى من الفصل الرابع إلى أن بناء وتحقيق المزايا التنافسية يتطلب تحقيق الشركة لمستوى كفء من الأداء، فضلاً عن مراعاة الجودة والتجديد واستجابة للعميل. وتقود مواطن القوة التى تتمتع بها الشركة إلى التفوق فى هذه الجوانب، بينما تتمخض مواطن الضعف التى تعترى الشركة عن أداء ضعيف.

تحليل SWOT والاختيار الاستراتيجي* :

يتطلب هذا المكون استحداث سلسلة من البدائل الاستراتيجية أخذا فى الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للشركة، فضلاً عن الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، وتعزى عملية مقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحتملة إلى ما يعرف بتحليل «Swot». ويتمثل الغرض من هذا التحليل فى تحديد الاستراتيجيات التى تلائم موارد وقدرات المنظمة، وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التى تعمل الشركة من خلالها. أو بمعنى اخر يمكن القول أن الغرض من وضع البدائل الاستراتيجية باستخدام تحليل Swot هو من أجل تدعيم قوة المنظمة بغرض التأهب لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التى تواجه الشركة.

الاختيار الاستراتيجي :

هو عملية للاختيار من بين البدائل التى تم استحداثها باستخدام تحليل Swot. ويتعين على المنظمة أن تقوم بإجراء تقييم للبدائل المختلفة مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الكبرى. ويمكن للبديل الاستراتيجي المستحدث تحقيق إنجازات على المستوى الوظيفى، ومستوى النشاط، والمستوى العالمى، والمستوى الاستراتيجى للشركة.. وتقتضى عملية الاختيار الاستراتيجى قيام

---

* Swot هى اختصار للكلمات الاتية: Strength, Weakness, opportunities and threats

المنظمة بتعيين الاستراتيجيات الخاصة بالمستوى الوظيفى ومستوى العمل والمستوى العالمى ومستوى المنظمة، الذى من شأنه أن يمنح الشركة القدرة على البقاء والاستمرار والازدهار فى البيئة العالمية سريعة التغيير والتى تتسم بالمنافسة العالمية التى تتميز بها معظم الصناعات الحديثة.

استراتيجية المستوى الوظيفى (التشغيلى) :

أن الميزة التنافسية والتى تنبثق عن قدرة الشركة على تحقيق الكفاءة والأداء المتفوق، فضلاً عن الجودة العالية والتجديد والاستجابة لمتطلبات العميل – الأمر الذى سنستعرضه فى الفصل الرابع – أما فى الفصل الخامس فسوف نستعرض استراتيجيات المستوى الوظيفى (العمليات) والتى يمكن توظيفها من أجل تحقيق تلك الأهداف الأربعة الحاكمة. ونعنى باستراتيجيات المستوى الوظيفى تلك الاستراتيجيات الموجهة من أجل تحسين فعالية العمليات الوظيفية فى الشركة، مثل التصنيع والتسويق وإدارة الموارد، والبحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية.

استراتيجية مستوى النشاط :

تشتمل تلك الاستراتيجية الموضوعات المرتبطة بالمنافسة عموماً والتى تتجه الشركة إلى التركيز عليها، و الطريقة التى تضع الشركة بها نفسها فى السوق من أجل اكتساب ميزة تنافسية وكذلك الاستراتيجيات الأخرى التى تستخدمها الشركة فى إيجاد الموقع الصحيح الذى يعطيها أفضلية، والتى يمكن استخدامها فى مجالات صناعية مختلفة. وسنتناول بالنقاش الخيارات الاستراتيجية المختلفة المتاحة فى الفصل السادس. كما نستعرض الآراء المؤيدة والمعارضة لثلاث استراتيجيات عامة تتعلق بمستوى النشاط وهى: استراتيجية الريادة فى التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز على سوق معينة. وتسعى شركة ماتيل وراء تبنى استراتيجية التباين، ويلاحظ أن المنافسة عموماً قد جعلت الشركة تتجه للتركيز على إحداث التميز والاختلاف فيما بين ماركاتها وماركات المنافسين فى الأسواق.

أما فى الفصل السابع فإننا نستكمل ما بدأناه فى الفصل السادس فى تدبر العلاقة بين استراتيجية مستوى النشاط والهيكل الصناعى. كما أننا سنركز على الخيارات الاستراتيجية المختلفة التى تواجه الشركات فى البيئات الصناعية التى تتفاوت بشكل جذرى، مثل المنافع والعوائق الآخذة بزمام المبادرة فى مجالات صناعية وليدة وحديثة. وسوف نناقش أيضاً دور الإشارات السوقية والريادة

السعرية وتميز المنتج من أجل دعم الميزة التنافسية في مجال الصناعات الناضجة، كما سوف تستكشف الخيارات الاستراتيجية المختلفة التى يمكن للشركة اختيارها في مجال صناعة متدهورة.

الاستراتيجية العالمية :

فى الأسواق العالمية الحاضرة والمنافسة العالمية فإن تحقيق الميزة التنافسية ورفع مستوى أداء الشركة إلى حده الأقصى يتطلب أن تقوم الشركة بالتوسع فى عملياتها إلى خارج حدود الوطن. وبناء على ذلك يتعين على الشركة أن تتدبر استراتيجيات عالمية مختلفة. وسوف نقوم فى الفصل الثامن بتقييم المنافع والتكاليف المرتبطة بالتوسع العالمي مع دراسة أربع استراتيجيات عالمية مختلفة: وهى محلية متعددة، دولية، عالمية، وفيما وراء البحار، والتى يمكن للشركة أن تتبناها للمنافسة فى السوق العالمية. وبالإضافة إلى ذلك، نحاول فى الفصل الثامن استكشاف المنافع والتكاليف للتحالف الاستراتيجى بين المنافسين العالميين، وكذلك الوسائل المختلفة التى يمكن الاعتماد عليها لاختراق الأسواق الأجنبية، ودور سياسات الحكومة المضيفة فى التأثير على اختيار الشركة لاستراتيجية عالمية.

الاستراتيجية على مستوى المنظمة :

نتعامل فى هذا الموضوع فى الفصلين التاسع والعاشر. وتلك الاستراتيجية تجيب على السؤال التالى: ما هى مجالات الأعمال والأنشطة التى يجب أن تدخل فيها المنظمة لتعظيم ربحيتها على المدي الطويل؟ وبالنسبة لكثير من المنظمات، فإن النجاح فى المنافسة يعنى التكامل الرأسى الأمامى أو الخلفى وبخلاف ذلك، نجد أن الشركات التى تنجح فى خلق ميزة تنافسية قوية قد تكتشف أنها تحصل على موارد تفوق متطلبات استثماراتها فى صناعتهم الأولية. وبالنسبة لتلك المنظمات، يلاحظ أن تعظيم الربحية على المدي الطويل قد يستلزم الاعتماد على التنويع فى مجالات نشاط جديدة. وبناءً على ذلك، ففى الفصل التاسع سوف نمعن النظر فى تكاليف وأرباح استراتيجيات تنويع مختلفة. هذا بالإضافة إلى دراسة دور التحالفات الاستراتيجية كبدائل لعمليات التنويع والتكامل الرأسى. أما فى الفصل العاشر فسوف نستعرض الوسائل المختلفة التى تستخدمها الشركات لتحقيق التكامل الرأسي والتنويع، بما فى ذلك عمليات الإنتاج والمشروعات الجديدة. وسوف نتدبر أيضاً كيفية قيام الشركات ذات الأنشطة المتنوعة بإعادة هيكلة أعمالها من أجل تحسين الأداء.

تنفيذ الاستراتيجية :

عقب اختيار الاستراتيجية لتحقيق أهداف الشركة، عندئذ يجب البدء فى وضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ. وفى هذا الكتاب نقوم بتقسيم موضوع تنفيذ الاستراتيجية إلى أربع مكونات رئيسية: (١) تصميم هياكل تنظيمية مناسبة. (٢) تصميم نظم الرقابة. (٣) المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل وأنظمة الرقابة. (٤) إدارة التغيير الاستراتيجى.

تصميم الهيكل التنظيمى للمنظمة :

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية توزيع الأدوار والمسئوليات المتعلقة بجوانب الاستراتيجية المختلفة على المديرين والوحدات الفرعية داخل الشركة. ويوضح الهيكل التنظيمي للشركة الأدوار والمسئوليات وكذلك العلاقات المتعلقة بتقديم التقارير. ووفق هذا المعنى، فإنه يجرى تنفيذ الاستراتيجية من خلال الهيكل التنظيمى. وعلى سبيل المثال، وفى شركة ماتيل نجد مجموعة إنتاج تحت الرئيس التنفيذى جيل باراد لكل ماركات ماتيل الرئيسية: باربى، وهوت ويلز، وفيشر برايس، وكذلك منتجات ديزنى بترخيص. وكل هذه الوحدات الفرعية يرأسها نائب الرئيس، الذى يرفع تقريره مباشرة إلى باراد. وتقع مسئولية التأكد من أن كل مجموعة إنتاج تنفذ بنجاح استراتيجية الشركة الخاصة بعمليات التوسع فى ماركة معينة، على عاتق نائب الرئيس لتلك المجموعة.

أما إذا كان هيكل المنظمة الحالى لا يتواءم مع استراتيجية الشركة، فقد يستدعى الأمر تصميم هيكل جديد. ولنتدبر ثانية حالة شركة ماتيل، فإن من بين استراتيجيات السيدة/ باراد البدء فى استحداث ماركات جديدة للعب الأولاد وألعاب اللوحات، ومن اجل تحقيق ذلك فغالباً سوف تلجأ السيدة/ باراد إلى استحداث وحدتين فرعيتين جديدتين يرأس كل منهما نائب الرئيس، واحدة للعب الأولاد، وأخرى لألعاب اللوحات وسوف تكون مسئولية نواب الرئيس فى تطوير أو تشكيل منتجات من الممكن أن تصبح ماركات ثابتة ومستمرة. وبمعنى آخر، ربما تلجأ السيدة/ باراد إلى إدخال تغييرات على هيكل ماتيل من شأنها أن تعكس أولوياتها الاستراتيجية. وسوف نناقش الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية والذى يمكن للمديرين استخدامها لتنفيذ الاستراتيجية فى الفصل الحادى عشر.

تصميم نظم الرقابة:

بالإضافة إلى اختيار الهيكل، فإنه يتعين على المنظمة وضع نظم رقابة مناسبة. ويجب عليها تقرير أفضل وسيلة لتقييم الأداء والرقابة على تصرفات الوحدات الفرعية. وتتراوح البدائل الرقابية فيما بين الرقابة على المخرجات إلى الأنظمة الرقابية البيروقراطية، والرقابة من خلال الثقافة التنظيمية، وهذا ما سنعالجه فى الفصل الثانى عشر، كما تحتاج المنظمة أيضاً إلى تقرير نوع النظم الخاصة بالمكافآت والحوافز المقررة للموظفين. وسنستعرض الخيارات فى الفصل الثانى عشر.

المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل والأنظمة الرقابية :

إذا ما أرادت الشركة إحراز النجاح، فلابد لها أن تحقق توافقاً بين الاستراتيجية والهيكل ونظم الرقابة. ويركز الفصل الثالث عشر على الوسائل المختلفة المستخدمة لإدراك تلك الغاية. وحيث أن الاستراتيجيات والبيئات المختلفة تضع على كاهل المنظمة مطالب مختلفة، فإن ذلك يستدعى استجابات هيكلية مختلفة، فضلاً عن نظم رقابية أخرى. وعلى سبيل المثال، تتطلب استراتيجية الريادة فى التكلفة إبقاء المنظمة بسيطة (لخفض التكلفة) وأن تؤكد الرقابة على الكفاءة الإنتاجية. ومن ناحية أخرى، نجد أن استراتيجية تمييز منتجات الشركة بالاعتماد على خصائص تكنولوجية منفردة، تظهر الحاجة إلي ضرورة تكامل أنشطة الشركة حول ميزتها التكنولوجية لوضع النظم الرقابية التى يجب أن تحث على الإبداع التكنولوجى.

أننا نعيش فى عالم يكاد يكون الثابت الوحيد فيه هو التغيير. ولقد رأينا فى الحالة الافتتاحية كيف تحاول ماتيل التوافق مع التغيير فى البيئة التنافسية. ونظراً لأن التغيير يعتبر عنصراً حتمياً، فإن الشركات التى تنجح على المدى الطويل، هى تلك الشركات التى تتمكن من توفيق استراتيجيتها وهيكلها التنظيمى مع العالم المتغير. وفى الفصل الرابع عشر سوف نمعن النظر فى عملية إدارة التغيير الاستراتيجى، كما سنناقش الأساليب التكتيكية المختلفة التى يمكن للمديرين استخدامها لتنفيذ التغيير الاستراتيجى بنجاح.

دورة التغذية العكسية :

تشير تلك الدورة كما هو موضح فى الشكل (١-١) إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجى تعتبر عملية مستمرة. وبمجرد الانتهاء من تنفيذ الاستراتيجية، فإنه يجب مراقبة العمليات المرتبطة بتنفيذها لتحديد إلى أى مدى تم إنجاز

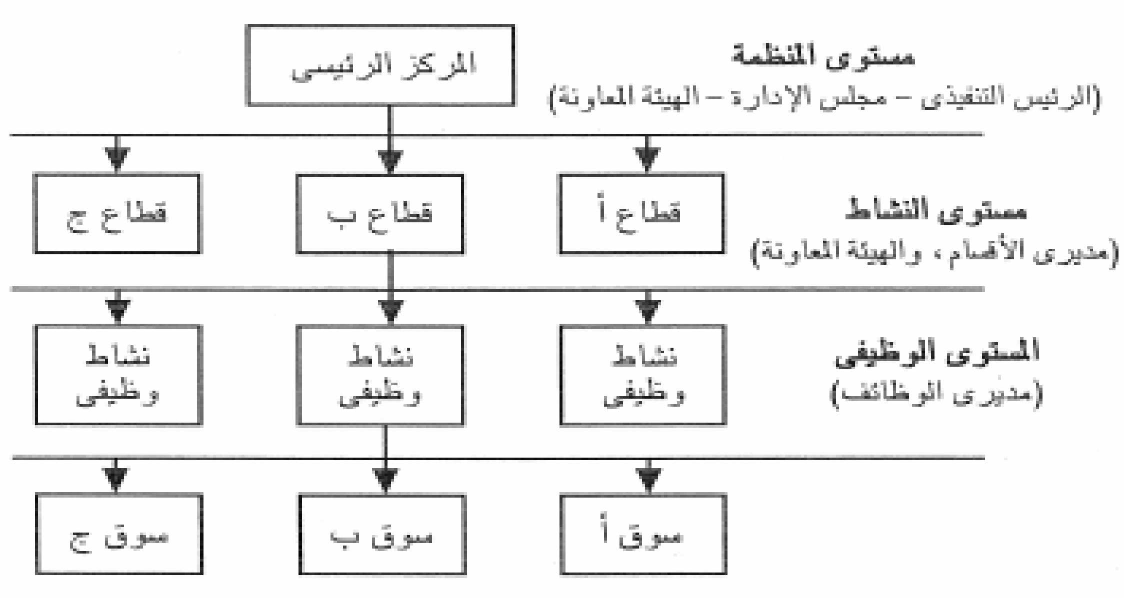
الأهداف الاستراتيجية. وترتد تلك المعلومات على مستوى المنظمة من خلال دورة التغذية العكسية. ثم تمر تلك المعلومات إلى الدورة التالية لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها على مستوى المنظمة. وهذا الأمر يدعم أيضاً إعادة التأكيد على أهداف المنظمة الحالية وعلى الاستراتيجيات والاقتراحات المرتبطة بالتغيير. وعلى سبيل المثال، وعند وضع الاستراتيجية موضع التطبيق، فإنه من الممكن أن يثبت أن الهدف الاستراتيجي أتسم بالتفاؤل الكبير، وبناء عليه يتم في المستقبل وضع أهداف أكثر تحفظاً. وقد تظهر التغذية العكسية أن الأهداف الاستراتيجية كانت قابلة للتحقيق ولكن كانت عمليات التنفيذ فقيرة. وفى هذه الحالة، فإنه يجب في الدورة التالية التركيز بشكل أكبر على فاعلية التنفيذ. وسوف نتناول التغذية المرتدة كأحد جوانب الرقابة التنظيمية فى الفصل الثاني عشر بالتفصيل.

المديرون الاستراتيجيون:

لقد أشرنا فيما سبق إلى حقيقة أنه فى نموذج التخطيط الاستراتيجي التقليدى تكون المسئولية الكبرى لقيادة وتنسيق عملية التخطيط على عاتق مديرى القمة. ولكن من هم مديرى القمة؟ وما هو بالضبط دورهم الاستراتيجي؟. وماذا عن مديرى المستويات الأدنى؟ وما هو دورهم في عملية الإدارة الاستراتيجية؟ وفى هذا القسم نتناول الدور الاستراتيجي للمديرين على مختلف المستويات فى المنظمة من خلال نظرية الإدارة الاستراتيجية التقليدية.

وفى معظم المنظمات الحديثة يوجد نوعان من المديرين: **مديرو العموم والمديرون الوظيفيون**. والمدير العام هو الشخص الذى يحمل مسئولية أداء المنظمة ككل، أو أحد الأقسام الرئيسية. ويكون شغلهم الشاغل هو المحافظة على سلامة وقوة المنظمة ككل. ومن ناحية أخرى يتحمل المدير الوظيفى مسئولية نشاط أو عمل محدد، مثل شئون الأفراد، وعمليات الشراء، والإنتاج، والبيع، التسويق، وخدمة العملاء والحسابات. ويقتصر مجال سلطتهم بصفة عامة على نشاط واحد من أنشطة المنظمة، بينما المدير العام يتابع العمليات فى المنظمة بشكل شامل. وتلك المسئولية تضع المدير العام في موقع متفرد من قيامه بتوجيه أعمال المنظمة ككل بحسه الاستراتيجى. وفى الشركة متعددة الأنشطة ثلاث مستويات إدارية: مستوى المنظمة، ومستوى النشاط، والمستوى الوظيفى «أنظر الشكل (١-٢)». ويحتل مديرو العموم موقعهم فى المستويين الأولين مع اختلاف دورهم الاستراتيجى أيضاً، إلا أنه دور من


شكل رقم (١ - ٢)
مستويات الإدارة الاستراتيجية



نوع مختلف. والآن سنلقى الضوء على كل مستوي من المستويات الثلاثة، فضلاً عن الأدوار الاستراتيجية المعهود بها إلى المديرين.

مديرو العموم:

تتكون إدارة مستوى المنظمة (مديرو العموم) من الرئيس التنفيذى والمديرين الكبار وأعضاء مجلس الإدارة والجهاز الاستشارى الرئيسى. ويمثل هؤلاء الأفراد قمة الهرم من حيث صنع القرار فى المنظمة. ويعتبر الرئيس التنفيذى بمثابة المدير العام الرئيسى فى هذا المستوى. ويتجسد دوره الاستراتيجى فى تنمية الاستراتيجيات بالنسبة للمنظمة ككل. ويتضمن هذا الدور تحديد الرسالة والأهداف الرئيسية للمنظمة، وتحديد نوع النشاط الذى ستمارسه، بالإضافة إلى حشد وتوزيع الموارد على مختلف جوانب النشاط، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، والتى تستغرق أنشطة متصلة، فضلاً عن قيادة المنظمة.

ولنتدبر فى هذا الصدد شركة جنرال الكتريك، التى تعمل فى مجال واسع من الأنشطة، بما فى ذلك تجهيز الإضاءة، والأجهزة الرئيسية والتجهيزات الخاصة بالسيارات ووسائل النقل، والمعدات الخاصة بالفضاء، ومحركات الطائرات، وتتضمن المسئولية الاستراتيجية الأساسية لرئيسها التنفيذى «جاك

ولش» وضع الأهداف الاستراتيجية العامة، وتوزيع الموارد على قطاعات العمل المختلفة، واتخاذ القرارات الخاصة بتخلي الشركة عن بعض الأعمال، وكذلك اتخاذ القرارات الخاصة بعمليات إدخال أعمال جديدة. بمعنى آخر، تتجسد مسئولية ولش فى تطوير استراتيجيات من شأنها أن تستغرق أنشطة مستقلة، كما أنه يتعين عليه بناء وإدارة كافة الأنشطة على مستوى المنظمة، ولكن لايدخل ضمن مسئوليته تطوير استراتيجيات للمنافسة فى قطاعات الأنشطة المستقلة. مثل المحركات الهوائية، والخدمات المالية. إذ أن تطوير مثل هذه الاستراتيجيات يقع على عاتق المديرين الاستراتيجيين على مستوى النشاط.

وبالإضافة إلى ما سبق يمثل المدير العام على مستوى المنظمة، حلقة وصل بين الأشخاص الذين يشرفون على تنمية استراتيجيات الشركة، وأولئك الذين يمتلكون الشركة (حملة الأسهم). ويمكن النظر إلى مديري العموم وخصوصاً الرئيس التنفيذى على أنهم حراس على مصالح المساهمين. وتتجسد مسئوليتهم فى ضمان أن الاستراتيجيات العامة التى تتبناها الشركة تتناغم مع هدف تعظيم الأرباح وحقوق المساهمين. وإذا لم يتحقق ذلك فيحق للمساهمين محاسبة الرئيس التنفيذى ومساءلته.

وبإلقاء نظرة من زاوية أخرى على أدوار ومسئوليات المدير العام، (أنظر استراتيجية من الواقع ١-١)، والتى تسلط الضوء على «لارى بوسيدى» الرئيس التنفيذى القوى الشكيمة لشركة «آلايد سيجنال»، والمسئول عن وضع وصياغة الأهداف والاتجاهات الاستراتيجية لهذه الشركة. ونظراً لأن تلك الشركة متعددة الأنشطة، بما يزيد عن عشرين نوع مختلف من النشاط، يترك بوسيدى الفرصة لمديرى الأنشطة المستقلة لاتخاذ قراراتهم فيما يختص بتبنى أفضل الاستراتيجيات لعملياتهم. وتقتصر مشاركة بوسيدى على توجيه أسئلة دقيقة لهؤلاء المديرين ليتعرف ويختبر المنطق الذى يحكم قراراتهم الاستراتيجية.

مديرو مستوى النشاط :

فى الشركات متعددة النشاط مثل جنرال الكتريك وآلايد سيجنال، يتكون مديرو مستوى النشاط من رؤساء وحدات النشاط المستقلة داخل المنظمة والهيئة المعاونة لهم. أما بالنسبة لشركة تعمل فى مجال صناعى واحد، نجد أن مستوي النشاط ومستوى المنظمة واحد. أما وحدة النشاط فهى عبارة عن كيان تنظيمى

يعمل في قطاع نشاطي متفرد. وهي بذلك تعتبر ذاتية المحتوى وتتبعها أقسامها الوظيفية الخاصة بها.

ويعتبر المديرون الاستراتيجيون الرئيسيون على مستوى النشاط بمثابة مديري قطاعات. ويتجسد دورهم الاستراتيجي في ترجمة توجيهات الإدارة العليا على مستوي المنظمة إلى استراتيجيات لكل نشاط مستقل. وهكذا، نجد المدير العام على مستوى المنظمة مشغولاً بالاستراتيجيات التى تشمل مختلف الأنشطة، إلا أن المديرون على مستوى النشاط مشغولون بالاستراتيجيات التى تخص نشاط معين. ولقد التزم جاك ولش في شركة «جنرال الكتريك» بأهداف الشركة التى تقتضى احتلال مركز الصدارة أو المركز الثاني في جميع قطاعات النشاط التى تنافس الشركة فيه. ومع ذلك يظل دور المدير العام الذى يرأس كل قطاع هو التأكد من تفاصيل الاستراتيجية وتوافقها مع الأهداف المنشودة. وكذلك الحال بالنسبة لشركة «آلايد سيجنال»، إذ أن الأمر متروك لرؤساء القطاعات لاختيار المنهج المناسب للوفاء بمتطلبات أهداف السيد/ بوسيدى المتمثلة في ضرورة تحقيق معدل نمو سنوى في الدخل يقدر بـ ١٥٪، ومعدل نمو سنوى في المبيعات يقدر بـ٨٪ ومعدل نمو سنوى في الإنتاجية يقدر بـ٦٪ (أنظر الاستراتيجية من الواقع ١-١).

استراتيجية من الواقع (١-١)

شركة لارى بوزيدى (Larry Bossidy) الرئيس التنفيذي:

لارى بوزيدى هو الرئيس التنفيذى لشركة هندسية تتبع استراتيجية التنويع وهى آلايد سيجنال Allied Signal ويشتهر بكونه واحد من أفضل المديرين في أمريكا، فمنذ تركه منصبه الثانى في شركة جنرال الكتريك في عام ١٩٩١ ليلتحق بشركة آلايد سيجنال فإن شركات مثل «أى بى أم» وميريك وكوداك ووست انجوس حاولت استمالة السيد بوزيدى لأن تلك الشركات كانت تبحث عن مدير تنفيذي جديد، ولم يكن هناك صعوبة في التعرف على أسباب هذا الاهتمام. فعندما التحق السيد بوزيدى بشركة آلايد سيجنال كانت الشركة تعتبر من المنشآت ذات الأداء الضعيف في عدد من المجالات مثل الفضاء، والأجزاء الأوتوماتيكية والمواد الهندسية. وكان سعر السهم يدور حول ٢٤ دولار وهو نفس السعر الذى كان عليه عام ١٩٨٤ بينما كان صافى الربح في عام ١٩٩١ حوالى ٣٤٢ مليون دولار وهو رقم أقل من أعلى أرباح تحققت عام ١٩٨٦ والتى وصلت إلى ٥٥٩ مليون دولار. وتحت قيادة بوزيدى ارتفعت الأرباح إلى أكثر من ٦٠٠ مليون دولار في عام ١٩٩٥ وارتفع سعر السهم إلى ٥٠ دولار مع بداية عام ١٩٩٦.

ولكن كيف أنجز السيد بوزيدى هذا الأمر؟ لقد قام بتحديد عدد من الأهداف المتسقة والتى تثير التحدى أمام الشركة لكى تنجزها، ثم دفع وبلا هوادة مديرى العشرين قسماً للتوصل إلى الوسائل الملائمة لإنجاز هذه الأهداف. والهدف الرئيسى لآلايد سيجنال تحت إشراف بوزيدى هو تحقيق النمو.

ويرغب بوزيدى فى زيادة أرباح أسهم الشركة بنسبة ١٥٪ سنوياً. وللوصول إلى ذلك فأن شركة آلايد سجنال يجب أن تنمى المبيعات بنسبة ٨٪ سنوياً مما يستوجب أن تزيد الإنتاجية السنوية بنسبة ٦٪ باستمرار. وهذه هى الأهداف المثيرة للتحدى لشركة مثل آلايد سينجنال والتى تنشط فى صناعات معدل نموها بطئ. ولتحقيق هذه الأهداف قام بوزيدى بحث مديريه للقيام بثلاثة أمور، وهى الدخول فى الأسواق الأجنبية خاصة الأسيوية ذات النمو السريع، والعمل على القيام باكتسابات ملائمة ومختارة لأنشطة أخرى تساعد على استكمال خط الإنتاج، وكذلك تطوير منتجات جديدة يمكنها تعزيز ودعم نمو المكاسب، ومواجهة التحدى الصعب الذى يواجه الشركة والمتمثل فى عدم تبنيها للأفكار الجديدة.

وقام بوزيدى بالتفاوض حول الأهداف مع مديرى الأنشطة العشرين القديمة، لكن فى الحقيقة قام بدفعهم لقبول أهداف تتطلب تحسينات هامة فى أداء هذه الأنشطة. ثم قام بمراقبة دءوبة لمديرى تلك الأقسام ليتأكد من أدائهم. ويقوم بوزيدى بزيارة كل أسبوع تقريباً على الأقل لواحد من أقسام شركة آلايد سيجنال. ولقد كان يُعرف عنه دقته فى الاستفسار فى اجتماعاته التى يعقدها طوال اليوم لاكتشاف الاستراتيجيات التى يطبقونها لتحقيق الأهداف التى وضعها لهم.

وكان السيد بوزيدى لديه مكافأة يطبقها على وحدات الأنشطة التى تغطى تكلفة رأس المال وكانت تسمى «Leaky Bucket» والأكثر أهمية أنه كان يفصل كل من يفشل فى تحقيق أهداف الشركة. ففى قسم السيارات الذى يُصنع أجزاء الفرامل، والذى لم يحقق أرباحاً تغطى التكلفة قام بوزيدى بنقل وفصل ستة مديرين من عشرين مدير فى غضون عام. ويعترف بوزيدى بأن ما يطلبه شئ قاس وصارم ولكنه يرى أن مثل هذا النمط الإدارى هو السبيل للشركات مثل آلايد سيجنال حتى يمكنها الصمود أمام منافسين أجانب يتميزون بالقوة وانخفاض التكاليف.

مديرو المستوى الوظيفى:

يتحمل هؤلاء المديرون مسئولية وظائف خاصة فى مجال العمل، مثل الموارد البشرية، والتصنيع، وإدارة المواد، والتسويق، والبحث والتطوير (R&D) ولا يهيئ لهم موقعهم الإلمام والإحاطة بكل عناصر الصورة. إلا أنهم

يلعبون دوراً رئيسياً استراتيجياً، فيدخل فى إطار مسئوليتهم تطوير استراتيجيات وظيفية فى مجال التصنيع والتسويق والبحث والتطوير (R&D)، وهذا الأمر من شأنه المساعدة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التى وضعت بمعرفة مديرو مستوى النشاط ومديرو مستوى المنظمة ككل.

ففى شركة جنرال الكتريك، على سبيل المثال، يعتبر مديرو التصنيع مسئولون عن تطوير استراتيجيات التصنيع بحيث تتوافق مع الأهداف العامة للشركة والتى تقضى تحقيق مركز الصدارة أو المركز الثانى فى ذلك المجال الصناعى. هذا بالإضافة إلي مسئولية المديرون الوظيفيون عن توفير المعلومات المطلوبة التى من شأنها أن تيسر لمديرى العموم على مستوى المنظمة ومستوى النشاط صياغة استراتيجيات واقعية وقابلة للتحقيق. وفى الواقع وبسبب أنهم الأقرب إلى العمل عن غيرهم من مديرو العموم، فإنه يتعين عليهم خلق واستحداث أفكار استراتيجية هامة، من شأنها أن تتحول فيما بعد إلى استراتيجيات رئيسية للشركة. وهكذا نجد أن من المهم الاستماع عن كثب لأفكار المديرين الوظيفيين من قبل مديرى العموم. كما يدخل فى إطار مسئوليات هؤلاء المديرين تنفيذ الاستراتيجية على المستوى الوظيفى، وتنفيذ القرارات الصادرة من مستوى المنظمة ومستوى النشاط.

القيادة الاستراتيجية :

إن أحد أهم الأدوار الرئيسية الاستراتيجية للمديرين، سواء كانوا مديرين عموم أو مديرين وظيفيين، يتجسد فى توفير عنصر القيادة الاستراتيجية لتابعيهم. وتشير القيادة الاستراتيجية إلي القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للشركة، أو القطاع من الشركة، مع تحفيز الآخرين على العمل فى ظل هذه الرؤية. ولقد كُتب الكثير فى موضوع القيادة الاستراتيجية، وذلك يقع خارج المنظور الذى يتناوله هذا الكتاب، ومع ذلك هناك عدد قليل من الخصائص الرئيسية للقادة المميزين قد تم تحديده من خلال كتابات بعض المؤلفين، وسوف نتناول تلك الخصائص بالنقاش هنا، وهذه الخصائص هى: (١) بُعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش. (٢) الالتزام. (٣) الإحاطة والإلمام بكل شئون العمل. (٤) الرغبة والقدرة على التفويض. (٥) الاستخدام الذكى للقوة.

(١) بُعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش Vision, Eloquence and Consistency:

إن منح المنظمة الإدراك والإحساس باتجاهها الحقيقى يُعد من المهام الرئيسية

للقيادة، ويبدو القادة الأقوياء كما لو كانوا يمتلكون القدرة على رؤية الاتجاه الذى يجب أن تسير فيه المنظمة. هذا فضلاً عن فصاحتهم بما يكفى لتوصيل تلك الرؤية إلى الآخرين فى المنظمة، وذلك بأسلوب يؤدى إلى تشجيع الآخرين وبث الحماس فيهم، مع مراعاة العمل باستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزء من الثقافة السائدة فى المنظمة. ويعتبر كل من «جون كيندى»، و«مارتين لوثر كنج»، و«مارجريت تاتشر» أمثلة للقادة ذوى الرؤية الثاقبة. فكل منهم كان يتمتع بوضوح وجلاء رؤيته تجاه المجتمع الذى يريدونه. كما كانوا على قدر من البلاغة بدرجة تكفى للاتصال بالناس فى المجتمع معتمدين على لغة محفزة. ولنتفكر فى تأثير كندى حين قال، «لا تسأل عما ستفعله بلدك من أجلك، ولكن أسأل عما يمكنك عمله من أجلها»، وكذلك حين قال كنج، «لدى حلم يراودنى» وكان كل من كيندى وتاتشر قادرين على استخدام نفوذهم السياسى من أجل تكريس قرارات وإجراءات حكومية تتوافق مع رؤيتهما، بينما كان كنج قادراً على الضغط على الحكومة من أجل إحداث تغييرات فى المجتمع. والأمثلة على القادة الأقوياء فى مجال العمل كل من جيل باراد، وجاك ولش من جنرال الكتريك، ولى ياكوكا مدير سابق لدى كريزلر، وهِرب كيلر من خطوط طيران ساوث وست، وأخيراً لارى بوسيدى من آلايد سيجنال (راجع الاستراتيجية من الواقع ١-١).

(٢) الالـــتزام Commitment :

القائد القوى هو ذلك الشخص الذى يبرهن على إلتزامه تجاه رؤيته الخاصة، مدعماً ذلك بالمثال والقدوة. ولنتدبر فى هذا الصدد حالة السيد «كين ايفرسون» الرئيس التنفيذى لشركة نيوكور. وهى أحد أبرز الشركات لصناعة الصلب، ومحققة ربما أدنى هيكل تكلفة فى مجال الصلب. ولقد استمرت الشركة عشرين عاماً فى جنى الأرباح بينما كانت معظم الشركات فريسة للخسارة. ولقد أمكن إنجاز ذلك من خلال التركيز بقوة على تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى، والتى بدأت من ايفرسون نفسه، فكان يرد بنفسه على المكالمات الهاتفية، كما استعان بسكرتير واحد، وكان يستخدم سيارة قديمة يقودها بنفسه، ويسافر بالدرجة الاقتصادية فى الطائرات. وكان فخوراً بأنه أقل الرؤساء التنفيذيين أجراً. ولاشك أن ذلك النمط من الالتزام كان بمثابة إشارات قوية للموظفين فى الشركة تعنى أن ايفرسون جاد حيال القيام بأى شئ لتخفيض التكاليف. ولقد أكسبه ذلك احترام العاملين بالشركة، الأمر الذى

ترتب عليه استعداد الموظفين وحماسهم لبذل مزيد من الجهد والعمل والاجتهاد.

(٣) الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشئون العمل Being well informed :

القادة المميزين لايعملون من فراغ. فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشئون العمل في شركاتهم. ويلجأ كثيراً من القادة والرؤساء إلى إنشاء قنوات خلفية لاكتشاف ما يجري في جنبات المنظمة، وذلك حتى لا يضطروا إلى الاعتماد على المعلومات الواردة من القنوات الرسمية. وعلى سبيل المثال، كأن هرب كلير، من شركة طيران ساوث وست، قادراً على الإحاطة بشئون شركته، وذلك عن طريق القيام بزيارات مفاجئة لمنشآت صيانة الطيران. ولاشك أن استخدام الطرق غير الرسمية وغير التقليدية في جمع المعلومات يعد مسلكاً حكيماً، حيث أن القنوات الرسمية قد تكون عرضة للتأثر بالمصالح الشخصية لأولئك الذين يهيمنون عليها ويتحكمون فيها، ومن ثم لايقدمون الوضع الحقيقي للعمل في المنظمة. ويفضل الأشخاص مثل كلير وايفرسون، اللذان يتفاعلان عن قرب مع الموظفين على كل مستويات المنظمة، إنشاء شبكات غير رسمية تساعدهما في الإحاطة بشئون العمل.

(٤) القدرة على التفويض Willingness to delegate :

يُعتبر القادة المميزين مفوضون ماهرون. وهم يعلمون أنهم إن لم يلجأوا للتفويض، فأنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسئوليات التي تنوء بها كواهلهم، كما أنهم يعلمون أن تفويض التابعين في اتخاذ القرارات يعد أداة تحفيزية جيدة. كما أن عملية التفويض تكتسب معنى وبعد جديدين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين قد أصدروها. وفي نفس الوقت يعرف القادة المميزون أنهم في حاجة إلى إحكام السيطرة على بعض القرارات الرئيسية. وهكذا نجد أنه بالرغم من أن القادة سيلجئون إلى تفويض موظفي المستويات الأدنى في اتخاذ كثير من القرارات، إلا أنهم سيحجمون عن التفويض فيما يختص بالقرارات الحاسمة والحرجة من وجهة نظرهم.

(٥) الاستخدام الذكي للقوة Astute use of power :

لقد لاحظ «أدوارد راب» أن القادة المميزون يميلون إلى تحري الذكاء في استخدام جوانب القوة لديهم، وهو يقصد بذلك ثلاثة أشياء: أولاً، أن القادة المميزون يلعبون مباراة القوة بالاعتماد على المهارة، مفضلين الحصول على

الموافقة الجماعية فيما يختص بأفكارهم، بدلاً عن استخدام سلطاتهم لفرض تلك الأفكار. كما أنهم يتصرفون كأعضاء أو قادة ديمقراطيون فى إطار ائتلاف ديمقراطى بدلاً من سلوكهم مسلكاً ديكتاتورياً.

ثانياً، غالباً مايتردد القادة المتميزون فى إلزام أنفسهم علنا بخطط استراتيجية مفصلة أو أهداف دقيقة. حيث أن حدوث أمور طارئة غير متوقعة يتطلب المرونة. وهكذا نجد أن القائد الناجح يجب أن يلزم منظمته برؤية محددة، مثل تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى أو رفع جودة المنتج، دون تحديد كيفية إنجاز ذلك بدقة، أو متى يتم ذلك. ومن الأهمية بمكان أن تلاحظ أن القادة المميزين غالباً ما يكون لديهم أهداف واستراتيجيات خاصة ودقيقة يتطلعون إلى اعتناق المنظمة لها. كما أنهم يدركون مدى خطورة الالتزام العام آخذين فى الاعتبار احتمال حدوث تغيير، فضلاً عن الصعوبات التى قد تعترض سبيل التنفيذ.

ثالثاً، يزعم «راب Wrapp» أن القادة المميزين يمتلكون القدرة على الدفع من خلال البرامج. وهم يدركون مدى خطورة الدفع دفعة واحدة للبرامج الاستراتيجية داخل المنظمة حيث من المرجح ظهور عقبات واعتراضات على تلك البرامج ولو بشكل جزئى. ونظراً لأن القائد الناجح لايقبل بأقل من القبول الكامل من أجل احراز تقدم متواضع نحو الهدف. فهو يحاول الدفع بأفكاره الواحدة تلو الأخرى فى كل مرة، حتى تظهر كأنها عرضية أو طارئة بالنسبة للأفكار الأخرى. بالرغم أنها فى الحقيقة تشكل جزءاً من برنامج كبير، أو جدول أعمال غير معلن من شأنه أن يدفع المنظمة نحو اتجاه تحقيق الأهداف التى يتطلع إليها المدير.

لقد أوضح «جيفرى فيفر Pfeffer» رؤية مشابهة لتلك التى ترتبط بالمدير السياسى المحنك الذى يستطيع الوصول إلى مايريده بالاستخدام الذكى للقوة. وطبقاً لوجه نظر فيفر فإن القوة تنبع من الرقابة على الموارد، التى تشتمل على الموازنات والمواقف والمعلومات والمعرفة التى تشكل أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة. ويستخدم المديرون المحنكون هذه الموارد لاكتساب موارد هامة أخرى. ويمكن لهؤلاء الحلفاء مساعدة المديرون على تحقيق أهدافهم الاستراتيجية. ويؤكد فيفر على أن الفرد ليس فى حاجة لأن يكون رئيساً تنفيذياً ليحصل على القوة فى منظمة ما. وأحياناً يستطيع مديرون وظيفيون مساعدون بناء قاعدة قوية فعالة بشكل مدهش ومن ثم استخدامها فى التأثير على مخرجات المنظمة.

الاستراتيجية كعملية طارئة :

يفترض نموذج التخطيط الذى استعرضناه فى هذا الفصل ان استراتيجيات المنظمة ما هى إلا نتيجة للخطة، وأن عملية التخطيط الاستراتيجي هى عملية رشيدة ومهيكلة بدقة. وأن العملية تم تنسيقها وتوجيهها من خلال الإدارة العليا. وفى السنوات القليلة الماضية دافع باحثون كثيرون عن وجهة نظر بديلة فى وضع الاستراتيجية. ارتبطت بمسألة التخطيط المركزى التقليدى. وقدم هؤلاء الباحثون انتقادين رئيسيين لنموذج التخطيط، أحدهما يرتكز فى التنبؤ فى العالم الحقيقى، بينما الانتقاد الآخر، ينظر إلى الدور الذى يلعبه مديرى المستوى الأدنى فى عملية التخطيط الاستراتيجي.

صياغة الاستراتيجية فى عالم غامض :

يحتج نقاد التخطيط الرسمي بأننا نعيش فى عالم يسوده عدم التأكد والتعقيد والغموض وحيث الأحداث الصغيرة التى تحدث بالصدفة قد يكون لها تأثير كبير وغير متوقع على النتائج. وفى مثل هذه البيئة فانهم يزعمون أن أكثر الخطط الاستراتيجية ارتباطاً بالمنطق عرضة أن تتحول إلى شئ عديم النفع من جراء التغيرات السريعة غير المتوقعة فى البيئة، وهذا الأمر اعترف به المؤرخون العسكريون المفكرون. ولقد لاحظ «كارل فون كلاوس فيتز» الاستراتيجي العسكرى الروسى الشهير الذى عاش إبان بداية القرن التاسع عشر أن «المبادئ والقواعد والنظم الاستراتيجية غالباً ما يعتريها نقص، بسبب تعقيدات العالم اللانهائية... كما أن معظم الأمور التى تندرج تحت الاستراتيجية متغيرة وغير يقينية». ورغم أن كلاوس فيتز يتحدث عن الاستراتيجية العسكرية، إلا أن ملاحظته تعتبر وثيقة الصلة باستراتيجية الأعمال. وعلى سبيل المثال، فلنرى كيف تأثرت شركة مايكروسوفت بالظهور والانتشار السريع لشبكة «الأنترنت» والظهور المفاجئ لشركات فى ذات المجال مثل «نت سكاب Netscape» وصن ميكروسيستمز كمنافسين محتملين (أنظر الاستراتيجية فى الواقع ١-٢).

استراتيجية من الواقع (١-٢)

تغيير استراتيجى فى شركة مايكروسوفت

فى غضون العقد الأخير بزغت شركة مايكروسوفت وبر مهيمنة على سوق برامج التشغيل. ففى عام ١٩٩٥ كانت ٩٠٪ من أجهزة الحاسب تعمل بنظام

مايكروسوفت ويندوز وفي نفس الوقت فإن الشركة كانت تتمتع بحصة سوقية تفوق نسبة ٥٠٪ لعدد ضخم من التطبيقات العملية لبرامج التشغيل بما في ذلك معالجة النصوص ، السوفت وير وكذلك Spread sheets وهو برنامج يسمح بعرض الأشكال والقيم في مجموعات على الشاشة. لذا فإن أهمية الميكروسوفت والتي دفعت في أوائل التسعينات العديد من منافسيها لتقديم شكاوى لوزارة العدل الأمريكية مدعين أن شركة ماكيروسوفت قد تورطت في ممارسات تجارية غير قانونية، ولقد انكرت شركة مايكروسوفت ذلك بشدة بينما أشادت الصحف الاقتصادية المهتمة بنشاط الشركة والرئيس التنفيذي بها ب«بل جيتس» كواحد من أعظم المفكرين الاستراتيجيين في صناعة الحاسب الآلي. إن الركيزة الاستراتيجية التي كان يتبناها جيتس كانت في هيمنة نظام التشغيل مايكروسوفت ويندوز كاختيار أساسي في بيئة الحاسب الشخصي.

في منتصف عام ١٩٩٥ أصبحت شركة مايكروسوفت فجأة عرضة للانتقاد وذلك بسبب تطورين غير متوقعين بينهما ارتباط. وكان أول هذين التطوران هو النمو الضخم لشبكة عالمية للربط الدولي بين أجهزة الكمبيوتر المعروفة باسم الانترنت والشبكة العنكبوتية الدولية (w.w.w) والنظر إليها على أنها قمة لشبكة الإنترنت. ففي أواخر الثمانينات قام تيم بنزلي لي الفيزيائي في معهد أبحاث (CERN) لفيزياء الجسيمات في سويسرا بتطوير طريقة لتغيير النصوص والرسوم البيانية وعرضها ونقلها على الإنترنت مستخدماً لغة Hypertext (HTML) markup language. ونتيجة لذلك فقد اخترع «لي» نظام الشبكة العنكبوتية الدولية. وفي عام ١٩٩٣ ابتكر مارك أندرسون المبرمج الصغير في جامعة ألينوى العقل الموجه لتطوير نظام العرض والذي يمكن استخدامه للتجول في شبكة الإنترنت وقراءة وثائق (html) وعرضها على شاشة الكمبيوتر الشخصي. وفي عام ١٩٩٤ غادر الينوى للمساعدة في تأسيس شركة نت سكيب "Net scape" شركة برامج تنتج نسخة متطورة لنظم العرض "NTML" نيت سكيب نافيجيتور حيث تعمل جنباً إلى جنب مع برنامج Web servers والتي يمكن تحميلها على خادمات الكمبيوتر والتي كانت تمثل عقبة أمام التطور السريع لإدارة ملفات ويب. وسهولة التحكم في حركة المرور في الويب. وأصبح هناك تطوراً مذهلاً في الشبكة العنكبوتية الدولية، ففي عام ١٩٩٠ كان هناك أقل من مليون مستخدم قد ارتبطوا بالإنترنت وفي أواخر عام ١٩٩٥م كنتيجة لاتساع وسهولة استخدام الشبكة العنكبوتية الدولية فإن هذا العدد وصل إلى ٨٠ مليون فرد وقامت سكيب وليس مايكروسوفت بتقديم أكثر من ٧٠٪ من جميع برامج عارضات الويب وخادمها.

وكان التطور الثاني هو ابتكار لغة البرمجة «جافا» في شركة صن ميكروسيستمز وهي واحدة من رواد موردي محطات عمل الكمبيوتر وخادماتها. أن هذا البرنامج المكتوب بلغة «جافا» يمكن تخزينه في أي مكان على الشبكة العنكبوتية الدولية ويمكن أن يصل إليه أي شخص عن طريق عارض الويب والذي يحتوي على مترجم جافا، والنسخ الجديدة «المتصفح نت سكيب» نافيجيتور يؤدي نفس الشئ حيث لايهتم بنظام العمل في الكمبيوتر الشخصي الذي يعمل عليه عارض الويب. لذا فإنه نظرياً بإمكان أي مستخدم للنسخة الحالية لمتصفح نت سكيب الوصول لبرنامج معالج الكلمات الذي تم وضعه في مكان ما على الويب بمجرد الحاجة إلى ذلك. وبدلاً من شراء البرنامج برمته مقابل مئات من الدولارات، فإن كل مايحتاجونه هو دفع سنتات قليلة مقابل الوقت الذي يستخدمون فيه البرنامج.

أن مثل هذا الأمر يمثل ضربة قاسية لمايكروسوفت حيث يظهر إمكانية أن المستخدم لم يعد في حاجة لشراء تطبيقات باهظة الثمن لسوفت وير من شركة مايكروسوفت وتخزينها على حواسبهم أو أنهم أصبحوا في غير حاجة لشراء آلة للاستفادة من برنامج التشغيل لمايكروسوفت بل أن كل مايحتاجونه هو آلة بسيطة وغير باهظة الثمن والتي تكون قادرة على تشغيل عارض النت سكيب مع مفسر أو مترجم جافا. ولكنهم استخدموا هذه الآلة للوصول إلى البرامج على الويب عندما يحتاجون ذلك، باستخدام القوة الحاسبة للخادم عن بعد. كما يرى سكوت مكينلي الرئيس التنفيذي لشركة ميكروسيستمز المغرم بالقوة في الرؤية للمستقبل «أن الشبكة هي الكمبيوتر» حيث أن الأساس لايعتمد على برنامج الويندوز بل على نت سكيت وجافا.

وكانت الاستجابة الأولية من قبل مايكروسوفت لهذا التهديد غير المتوقع هي تجاهله والانصراف عنه. ولقد وصف بيل جيتس تكنولوجيا نت سكيب بأنها تافهة. ومع ذلك وفي أواخر ١٩٩٥ كان من الواضح أن شركة مايكروسوفت قد قررت الاستجابة لهذا التهديد غير المتوقع من قبل نت سكيب وجافا وذلك بتغيير الاستراتيجية الخاصة بها تجاه التركيز على الويب وكان واضحاً أن مايكروسوفت ستستمر في أن تصبح اللاعب المهيمن على برامج التشغيل في نشاط أجهزة الحاسب الصغيرة، ولكن الاستراتيجية الخاصة بها لتحقيق هذا الهدف سوف يتم تغييرها. وطوال يوم في مؤتمر الإنترنت، فإن مايكروسوفت قررت أنها سوف تطرح برنامجاً متصفح الويب الخاص بها وكذلك برنامج خادم الويب مجاناً على شبكة الإنترنت. وكما أعلنت الشركة أن برامج الشركة المستقبلية

للسوفت وير والمنتجة من قبل مايكروسوفت تحتوى على وظائف المتصفح والتى ستمكن المستخدم من التجول فى صفحة الويب بحثاً عن المعلومات. بالإضافة إلى النسخ الجديدة من برنامج معالج الكلمات الواسع الانتشار والتى سوف تمكن المستخدم من تحويل وثائقهم داخل إطار «HTML» والتى يمكن نقلها بالتالى على صفحة الويب كما أعلنت مايكروسوفت أنها تسعى للحصول على ترخيص لاستخدام الجافا من شركة صن ودمج مترجمى الجافا داخل بعض منتجاتها. وفى الأسابيع التى تلت ذلك أعلنت مايكروسوفت عن التحالف مع شركة أمريكان أون لاين American online "AOL" والتى تقدم أكبر خدمة اتصال عالمية والتى سوف تسمح لعدد مليون مشترك فى (AOL) لاستخدام متصفح (Brower) مايكروسوفت ولقد تبع ذلك اتفاقاً مع شركة إنتل لتطوير تقنية ستصنع من صوت الفيديو وتداول البيانات عبر الويب كموقع مشترك باستخدام مكالمة تليفونية. وبالتخلى بسرعة عن الاستراتيجية السابقة وتطوير استراتيجية جديدة للإنترنت فى استجابة نشيطة للتهديد غير المتوقع فإن مايكروسوفت قد وضعت نفسها فجأة كبديل جدير بالاعتبار لنت سكيب.

وفي عالم غامض لايمكن التنبؤ بمتغيراته، فلاشك أن هناك مزايا كبيرة فى امتلاك القدرة على التفاعل والاستجابة السريعة للظروف المتغيرة، ومن ثم إدخال التغيرات المطلوبة وتعديل استراتيجيات المنظمة طبقاً لذلك. وطبقاً لما فعلته مايكروسوفت في مواجهة التهديدات من قبل نت سكيب – أنظر الاستراتيجية من الواقع (١–٢)، وطبقاً لما يراه النقاد، فلاشك أن ذلك المفهوم المرن فى صياغة الاستراتيجية ليس ممكناً فى إطار عملية التخطيط الاستراتيجى التقليدية، ووفقاً لفروضها الضمنية القائلة بأن استراتيجيات المنظمة تحتاج إلى إجراء عملية مراجعة فقط خلال ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجى السنوية.

صياغة الاستراتيجية بمعرفة العاملين فى المستوي الأدنى :

تتعرض النظرة المرتبطة بأهمية دور الإدارة العليا فى نموذج تخطيط الاستراتيجية العقلانى إلى انتقادات شديدة وهناك الآن نظرة جديدة تلقى قبولاً واسعاً، ترتبط بدور المديرين الذين يكون لهم فى الواقع دور مؤثر فى صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. ولقد وصف كل من «روبرت برجلمان» من جامعة ستانفورد، و«أندى جروف» الرئيس التنفيذى لشركة إنتل، كيف أن الكثير من القرارات الهامة فى شركة إنتل قد بدأت، ليس من عند الإدارة العليا بل

بمبادرة مستقلة من قبل مديرى المستوى المتوسط فى الشركة. وشملت هذه القرارات الاستراتيجية، قرار الخروج من سوق مهمة (سوق ذاكرة الدرام)، وقرار بتطوير فئة معينة من المعالجات الدقيقة (Microprocessors) وهى «قاعدة المعالجات الدقيقة Risc»». وقد جرى ذلك فى اتجاه معاكس للاستراتيجية التى صاغها مديرو القمة فى شركة إنتل.

وهناك مثال اخر شهير على القرارات والإجراءات المستقلة، وقد حدث ذلك فى شركة ثرى ام «3 M» إبان العشرينات من هذا القرن. وفى ذلك الوقت كانت هذه الشركة متخصصة فى تصنيع ورق السنفرة. وكان «ريتشارد دور» يعمل فى وظيفة مساعد معمل فى ذلك الوقت، قد تقدم بما كان يعتقد أنه سوف يكون منتجاً جديداً عظيماً، وذلك عبارة عن ورق مغطى بالصمغ. ولقد رأى «دور» أنه يمكن استخدام هذا المنتج فى مجال صناعة السيارات، حيث يمكن استخدامه لحجب إجزاء من المركبة أثناء عملية الطلاء، وقام «دور» بتقديم فكرته لرئيس الشركة السيد/ ويليام مكنايت، الذى لم يبدو عليه التأثر، واقترح عليه ان يتخلى عن ذلك البحث. ولم يستسلم «دور» لذلك، وبادر الى تطوير الورق، وحصل على مصادقة العملاء والزبائن المتوقعين فى مجال صناعة السيارات. وعاد «دور» مرة أخرى يحوم حول «مكنايت»، ولكن هذه المرة وهو مسلح بالمعلومات الكافية المقنعة. وغير «مكنايت» الذى كان يشعر بالذنب، موقفه وأعطى إشارة البدء فى تطوير المنتج، الذى أصبح فيما بعد خط إنتاج رئيسى للشركة، والتى هيمنت حتى اليوم على سوق الشرائط اللاصقة. والمغزى من هذه الرواية يتجسد بالطبع فى تصوير وتوضيح كيف ان المبادرة المستقلة من قبل أحد موظفى المستوى الأدنى يمكن أن تشكل قراراً استراتيجياً للشركة.

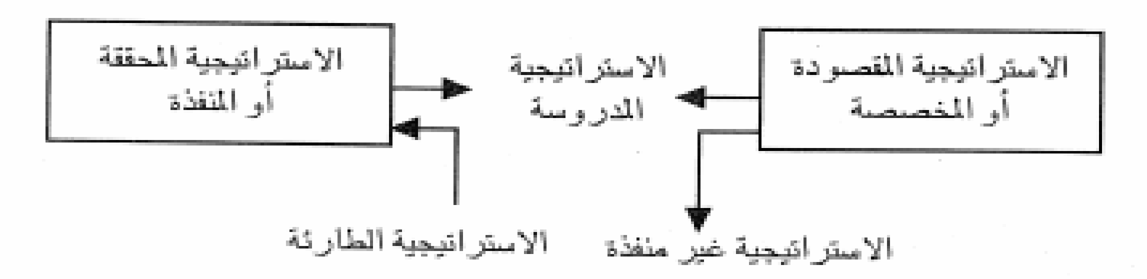
الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة :

لقد قام «هنرى منتسبرج» بإدماج الأفكار التى تناولناها بالنقاش فيما سبق، فى نموذج لتطوير الاستراتيجية، من شأنه أن يزودنا بوجهةنظر ترتبط بالجوهر الحقيقى للأستراتيجية. وطبقاً لهذا النموذج الموضح فى الشكل (١–٣) نجد أن الاستراتيجية المحققة للشركة هى نتاج أما لاستراتيجيات مخططة أو مقصودة أو استراتيجيات غير مخططة أو طارئة.

ومن وجهة نظر منتسبرج فإن الاستراتيجيات الطارئة ما هى إلا استجابات غير مخططة للظروف المتوقعة، كما أن تلك الاستراتيجيات تنشأ عن إجراءات

مستقلة يتخذها موظفون أفراد داخل المنظمة (مثل ريتشارد دور فى شركة ثرى أم). ولاتعتبر تلك الاستراتيجيات نتاج لآليات التخطيط الرسمية.

شكل رقم (١-٣)
الاستراتيجية المدروسة والطارئة



ويؤكد منتسبرج على أن الاستراتيجيات الطارئة غالباً ما تكون ناجحة وقد تكون ملائمة أكثر من الاستراتيجيات المقصودة. ولقد بين «ريتشارد باسكال» كيف أن ذلك كان هوا لمدخل لموتورات هوندا إلى سوق الدراجات البخارية. فعندما وصل عدد من مسئولى هوندا من اليابان إلى لوس إنجلوس عام ١٩٥٩ لتأسيس فرع الشركة فى الولايات المتحدة، كان هدفهم الأساسى (استراتيجية مقصودة) يتمحور حول التركيز علي بيع الموتورات ذات السعات CC – ٢٥٠ و CC – ٣٥٠ من طراز الهوندا التى حققت نجاحاً هائلاً فى اليابان.

ومع ذلك فقد لوحظ أن المبيعات من هذه الدراجات البخارية كانت تعانى من الركود، كما لو أن استراتيجية هوندا فى طريقها إلى الفشل، مما دفع الشركة إلى محاولة تبنى استراتيجية إنتاج وتسويق دراجة بخارية أصغر سعة CC – ٥٠ ورغم أنهم كانوا مترددين فى البداية خشية اقتران بيع الدراجات البخارية الصغيرة بماكينات غير جيدة الأداء. ولكن فى نهاية المطاف، اضطروا إلى ذلك تحت ضغط فشل الطراز سعة CC – ٢٥٠، CC – ٣٥٠. ولقد دخلت بقية القصة فى ذمة التاريخ. حيث عثرت شركة هوندا على قناة توزيع غير مطروقة يمثلها: تاجر التجزئة العام، بدلاً من المتاجر المتخصصة فى الدراجات البخارية. وبحلول عام ١٩٦٤ كانت شركة هوندا تبيع دراجة بخارية من كل دراجتين تم بيعها فى الولايات المتحدة.

إن التفسير التقليدى العادي لنجاح هوندا يتجسد فى أنها أعادت تحديد وتعيين صناعة الدراجات البخارية باستخدام استراتيجية مبتكرة مقصودة.

والحقيقة أن استراتيجية هوندا المقصودة كانت أقرب إلى الكارثة، أن الاستراتيجية التي نشأت وبزغت لم تأت إلى الوجود من رحم التخطيط ولكن من خلال إجراء غير مخطط أتخذ كرد فعل لظروف متوقعة. وعلى أي حال، فإنه يجب رفع القبعة للإدارة اليابانية لتعرفها على نقاط القوة الخاصة بالاستراتيجية الطارئة للسعي وراء تنفيذها بدأب ونشاط.

إن النقطة الحاسمة، والخلاصة التي نخرج بها من مثال هوندا تتجسد في أنه على العكس من وجهة النظر القائلة بأن الاستراتيجيات كلها مخططة، نجد أن الاستراتيجيات الناجحة يمكن أن تنشأ داخل المنظمة دون تخطيط مسبق، غالباً ما يكن ذلك كرد فعل واستجابة لظروف غير متوقعة. وكما لاحظ «منتسبرج» فإن الاستراتيجيات يمكن أن تجد لها موطئ قدم في شتى المواقع، وعملياً في أي مكان يمتلك فيه الناس القدرة على التعلم، ويمتلكون الموارد اللازمة لدعم هذه القدرة.

وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات من المحتمل أن تكون مزيج من الاستراتيجيات المقصودة (المخططة) والاستراتيجيات الطارئة. وتتجسد مهمة الإدارة في التعرف على العمليات المرتبطة بالأمور الطارئة ومن ثم التدخل في الوقت المناسب، وللتخلص من الاستراتيجيات الطارئة السيئة وتعزيز وتبني الجيد منها. ولاتخاذ مثل هذه القرارات، يتعين على المديرين امتلاك القدرة على الحكم على مدى سوء الاستراتيجية الطارئة، كما يتعين أن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي. ورغم أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق، وذلك يعني، دون إتباع الخطوات المتعاقبة المصورة في الشكل (١-١). إلا أنه يتعين على الإدارة العليا تقييم الاستراتيجيات الطارئة، ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل استراتيجية طارئة بأهداف المنظمة والفرص البيئية الخارجية والتهديدات المحتملة، وكذلك نقاط القوة والضعف في المنظمة. ويتجسد الهدف هنا في تقييم مدى ملائمة الاستراتيجية الطارئة لاحتياجات المنظمة وقدراتها. هذا بالإضافة إلى تركيز منتسبرج على أن قدرة المنظمة على إنتاج استراتيجيات طارئة هي دالة للنمط الثقافي السائد بها، والذي يتأثر بدوره بالهيكل التنظيمي للمنظمة ونظم الرقابة بها.

بمعنى اخر، فإن المكونات المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات الطارئة، أو من منظور الاستراتيجيات المقصودة، ويوضح الشكل (١-٤) الفروق الهامة بين عملية الإدارة

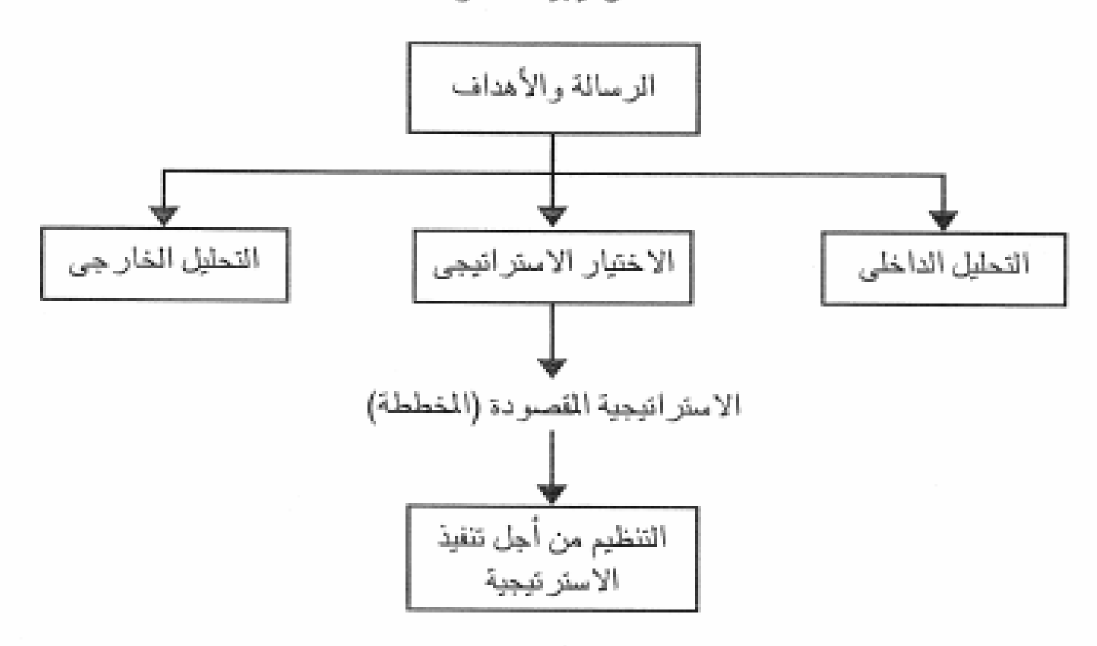
الاستراتيجية لكل من الاستراتيجيات المقصودة والطارئة. وترتكز عملية صياغة الاستراتيجيات المقصودة بشكل أساسى على عمليات تخطيطية تتجه من أعلى إلى أسفل، بينما نجد أن الأمر على عكس من ذلك بالنسبة للاستراتيجيات الطارئة. وغالباً ما تعتمد المنظمات الناجحة على هذين النوعين من العمليات التخطيطية.

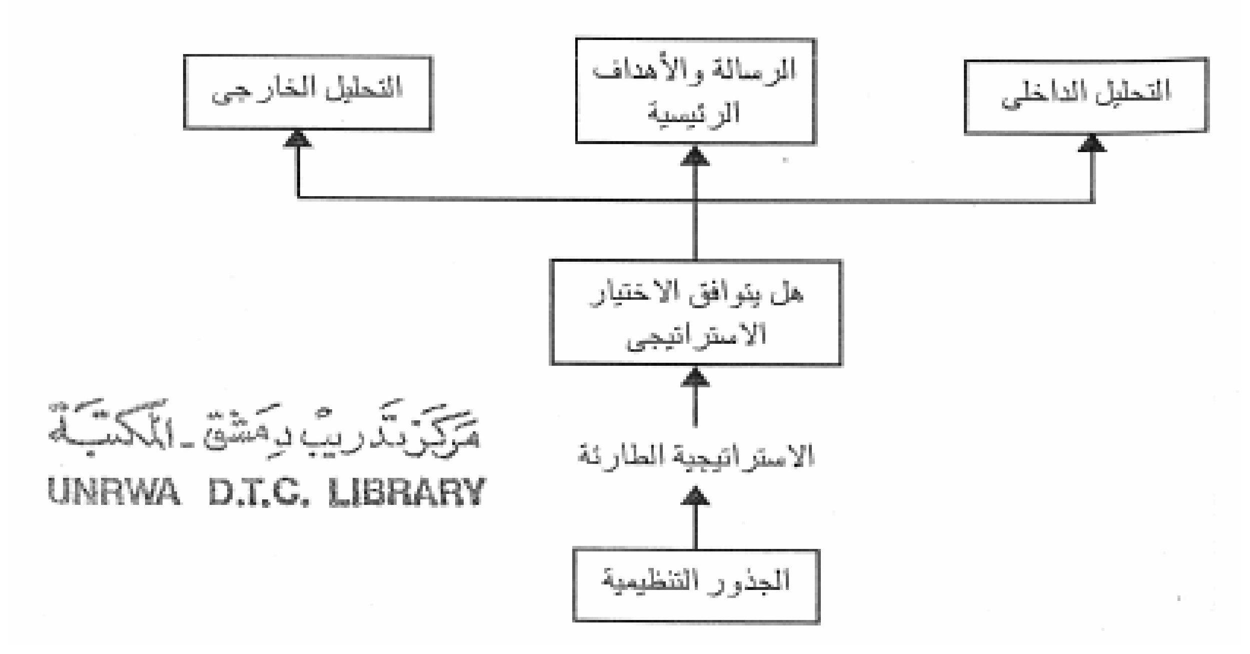
التخطيط الاستراتيجي فى الواقع :

يُلاحظ أنه حتى أشد المنتقدين لعملية التخطيط الاستراتيجي الرسمى، يسلمون بأهمية دوره. وعلى سبيل المثال، نجد أن نموذج منتسبرج المتعلق بعملية صناعة الاستراتيجية، الموضح فى الشكل (١-٤) يؤكد على أهمية دور التخطيط الاستراتيجي الرسمى، مع الإشارة إلى أهمية الاستراتيجيات الطارئة غير المخططة. وحيث أن التخطيط الاستراتيجي الرسمى مازال قيد الممارسة والتطبيق على نطاق واسع فإنه لأمر وثيق الصلة بالموضوع أن نتساءل عما إذا كانت أنظمة التخطيط الرسمى تساعد المنظمة بشكل حقيقى فى تحقيق الأداء المتفوق. وتشير أدلة البحث إلى أن نظم التخطيط الرسمى تساعد الشركات على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل. وعلى سبيل المثال، فإنه فى دراسة حديثة تم تحليل مفصل لنتائج ست وعشرين دراسة سابقة تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة.

وخلصت تلك الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابى على أداء الشركة، واعتبرت تلك الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعد نشاطاً ذا قيمة كبيرة. وبرغم هذه النتائج، تساءل الكثير من المراقبين عن جدوى استخدام نظم التخطيط الرسمى كعامل مساعد فى صنع القرار الاستراتيجي. وكان توماس بيترز، وروبرت ووترمان، مؤلفى الكتاب الأكثر بيعاً «طريق البحث عن التميز» من بين أوائل من تساءلوا عن جدوى نظم التخطيط الرسمى، واستمر الجدل حول هذا الموضوع فى أحدث أعمال ومؤلفات بيترز. وعلى نفس المنوال، يحتج منتسبرج بأن تاريخ نشاط الأعمال مفعم بأمثلة لشركات اتخذت قرارات فقيرة على أساس من عمليات تخطيط استراتيجية شاملة مفترضة. وعلى سبيل المثال، قرارات شركة «إكسون» الخاصة بتنويع النشاط ليشتمل التجهيزات الكهربائية وميكنة المكتب، وتعويض النقص فى احتياطات البترول وذلك عن طريق الاستثمار فى مجالات الزيت الحجرى والوقود الصناعى، والمترتبة على الممارسات التخطيطية فى

شكل رقم (١-٤)
عملية التخطيط الاستراتيجى لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة





السبعينات والتي كانت متشائمة فيما يختص بالطلب على المنتجات البترولية. ولقد تنبأت شركة إكسون بارتفاع أسعار الزيت، كما تنبأت بحدوث تدني حاد على الطلب كنتيجة لذلك. إلا أن أسعار زيت البترول قد انخفضت فجأة في الثمانينات، هادمة بذلك أحد أهم الفروض الأساسية في خطة إكسون، هذا بالإضافة إلي فشل إكسون في تحقيق خطة تنويع بسبب سوء السياسات الخاصة بالاندماج والمشكلات الإدارية في عمليات ميكنة المكتب.

ويمكن تقديم أربعة أسباب وراء عدم تحقيق نظم التخطيط الاستراتيجي الرسمي للنتائج المرغوبة. سنتناول منها ثلاثة أسباب ونرجئ السبب الرابع إلى الجزء النهائي من الدراسة، وهذه الأسباب الثلاثة تشمل: (١) التخطيط في ظل عدم التأكد. (٢) التخطيط وفق سياسة البرج العالي من أعلى إلى أسفل. (٣) التخطيط للحاضر كاتجاه للمستقبل.

التخطيط في ظل عدم التأكد :

هناك سبب واحد يقف وراء سوء سمعة التخطيط الاستراتيجي، ويتجسد ذلك في أن كثيراً من المسئولين في معرض حماسهم المبدئي لتقنيات التخطيط يفوتهم أن المستقبل بطبيعته لايمكن التنبؤ به. كما هو الحال مع شركة «إكسون»، فهناك مشكلة عامة، حيث يفترض المسئولين عنها أنه من الممكن التنبؤ بالمستقبل بدقة. إلا أن الثابت الوحيد في هذا العالم هو التغيير. وحتى أفضل الخطط والتي تقوم على أسس صلبة يمكن أن تخفق جزئياً في حالة ظهور متغيرات موقفيه غير متوقعة، وكما لاحظنا آنفاً، فإن تلك المتغيرات الموقفية تظهر باستمرار. والحقيقة القائمة انه في عالم عدم التأكد كان لايمكن التنبؤ بالمستقبل بدرجة كافية وقد حدا ذلك بالشركة للأخذ بمدخل السيناريو، كما حدث بـ Royal Dutch/shell لعملية التخطيط الواردة في «الاستراتيجية من الواقع ١/٣».

استراتيجية من الواقع (٣/١)

التخطيط الاستراتيجي لشركة رويال دتش/شل

عرفت شركة رويال دتش شل – أكبر الشركات البترولية العالمية – جيداً بسبب تبنيها فكرة التخطيط الاستراتيجي. بالرغم من الحقيقة بأن الكثير من مفكري الإدارة والرؤساء التنفيذيين الحاليين يعتبرون التخطيط الاستراتيجي إحدى المفارقات التاريخية، إلا أن شركة شل اقتنعت بأن التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل هو أمراً قد أفاد الشركة جيداً. ويعزى جزءاً من هذا النجاح إلى أن

تخطيط شركة شل يأخذ صيغة التخطيط المعقد وغير المرن لعشر سنوات قادمة والذي قام به فريق استراتيجي من الشركة، ويبتعد كثيراً عن واقع التشغيل الفعلي.

وفي الواقع، فإن عملية التخطيط قد وفرت سلسلة من سيناريوهات «ماذا لو» والتي كان دورها محاولة حمل المديرون على كل المستويات في الشركة على التفكير استراتيجياً في البيئة التي يمارسون نشاطهم بها.

لقد كانت قوة سيناريو الشركة والذي يعتمد على نظام التخطيط، أكثر وضوحاً خلال بداية الثمانينات، وفي ذلك الوقت تراوح سعر برميل البترول حول ٣٠ دولار، ومع تطور ارتفاع التكاليف الجارية في أي صناعة بمتوسط زيادة ١١ دولار للبرميل فقد حققت معظم شركات البترول أرباحاً قياسية. علاوة على ذلك فلقد توقع العديد من المحللين الصناعيين زيادة في الأسعار قد تصل إلى أن يكون سعر البرميل ٥٠ دولار بحلول عام ١٩٩٠. ومع ذلك فإن شركة «شل» كانت تفكر ملياً في عدد كبير من السيناريوهات المستقبلية وكان إحدها يتضمن إمكانية انهيار اتفاقية الأوبك للحد من الإنتاج، وكذلك إغراق الأسواق بالبترول وانخفاض أسعاره ليصل إلى ١٥ دولار للبرميل. وفي عام ١٩٨٤ أعطت شركة شل أوامرها لمديري الشركة ليحددوا كيف ستكون استجابتهم ورد فعلهم إذا وصل سعر البرميل إلى ١٥ دولار. وهذه «اللعبة» للقيام بعمل جاد في شركة شل قد كشفت عن السؤال (ماذا ستفعل لو حدث ذلك؟).

وفي أوائل عام ١٩٨٠ تضمنت توابع هذه «اللعبة» جهوداً لتخفيض تكاليف الاستكشاف باستخدام تقنيات حديثة للاستكشاف، وكذلك بالاستثمار المكثف في معامل التكرير لتحقيق الكفاءة في التكاليف، وأيضاً عملية التخلص من محطات الخدمة ضعيفة الربحية. وقد ظهر كل هذا التخطيط في الوقت التي انشغلت فيه معظم شركات البترول في نشاط التنويع والتوظيف خارج نشاط البترول بدلاً من محاولة تحسين الكفاءة في عملياتهم الأساسية. وفي ظل هذه التقلبات فقد ظل سعر البرميل في أوائل يناير ١٩٨٦ عند ٢٧ دولار للبرميل. ومع ذلك فإن فشل الأوبك في وضع سقف جديد للإنتاج عام ١٩٨٥، والإنتاج الجديد من البحر الشمالي والاسكا وانخفاض الطلب بسبب الجهود المتزايدة لترشيد استخدام الطاقة خلق وفرة متنامية في البترول في الأسواق. وفي أوائل يناير ١٩٨٦ طفح الخزان ووصل سعر البترول بحلول الأول من فبراير إلى ١٧ دولار للبرميل، وفي شهر ابريل وصل إلى ١٥ دولار للبرميل.

ولأن شركة شل كانت قد توقعت انخفاض السعر إلى ١٥ دولار للبرميل فقد كان لها السبق على منافسيها في جهود تخفيض التكاليف. ونتيجة لذلك وبحلول عام ١٩٨٩ فإن متوسط تكاليف استكشاف البترول في الشركة كان أقل من ٢

دولار فى البرميل مقارناً بمتوسط الصناعة البالغ ٤ دولار للبرميل. وعلاوة على ذلك – ففى نشاط التكرير والتسويق حققت شركة شل عائداً صافياً على الأصول قدره ٨,٤٪ عام ١٩٨٨. وذلك أكثر من ضعف معدل ٣,٨ فى شركات البترول الكبيرة مثل شركة أكسون – بريتش بتروليوم – شيفرون – موبيل، وأيضاً شركة تكساسو.

وبدلاً من محاولة التنبؤ بالمستقبل، حاول مخططو «شل Shell» صياغة نموذج لبيئة الشركة واستخدامه للتنبؤ بعدد من السيناريوهات الممكنة والمحتملة، وقد طُلب من المسئولين صياغة استراتيجيات تتوافق مع السيناريوهات المحتملة المختلفة. وكان الهدف من ذلك هو تهيئة الفرصة أمام المديرين ليفهموا الطبيعة المتغيرة والمعقدة لبيئتهم وللتفكير فى المشكلات بشكل استراتيجي.

وبدا أن مدخل السيناريو فى التخطيط اخذ فى الانتشار بسرعة بين عدد من الشركات الكبرى.. ووفقاً لنتائج أحد الاستقصاءات، أنه بحلول أواسط الثمانينات اتجهت أكثر من ٥٠٪ من بين ٥٠٠ شركة كبرى إلى استخدام الأساليب الخاصة بمدخل السيناريو فى التخطيط. وبالرغم من استمرار ظهور عمليات تقييم مفصلة للمؤيدين والمناهضين لهذا المدخل، إلا أن «بول سكوميكر»، من جامعة شيكاغو يبرز فى أحد أعماله الحديثة أن مدخل السيناريو فى عملية التخطيط يؤدى إلى توسعة مدارك الأفراد وتطوير أساليب تفكيرهم، الأمر الذى يترتب عليه إمكانية صياغة خطط أفضل، كما حدث مع شركة Royal Dutch/shell.

تخطيط البرج العاجى:

والخطأ الثانى الخطير الذى تقع فيه كثير من الشركات فى مستهل حماسهم لعملية التخطيط هو التعامل مع عملية التخطيط كوظيفة للإدارة العليا فقط. وهذا المفهوم المرتبط بسياسة البرج العاجى يمكن أن يسفر عن خطط استراتيجية تشكلت من الفراغ، من خلال مسئولى التخطيط الذين ليس لديهم الفهم والتقدير الكافيين لحقائق ووقائع التشغيل. ونتيجة لذلك فقد تنطوى تلك الاستراتيجيات على أضرار أكثر من المنافع. وعلى سبيل المثال، عندما أشارت البيانات السكانية إلى تقلص فى حجم المنازل والأسر، خلص المخططون فى مجموعة الأجهزة والتجهيزات المنزلية فى شركة جنرال الكتريك إلى أن الأجهزة الصغيرة سوف تمثل الموجة التى سوف تسود فى

المستقبل. ونظراً لأن المخططين لديهم اتصالات قليلة مع القطاعات المسئولة والمتخصصة فى البناء وكذلك تجار التجزئة، فأنهم لم يدركوا أن المطابخ والحمامات لم يحدث لها انخفاض. وكذلك لم يدرك المخططون أن النساء العاملات كُن فى حاجة إلى ثلاجات كبيرة الحجم، حتى لايضطررن إلى التردد على الأسواق الكبيرة بمعدلات عالية. والنتيجة أن شركة جنرال الكتريك أضاعت من الوقت الكثير فى تصميم الأجهزة الصغيرة التى لقيت طلباً محدوداً.

إن مفهوم تخطيط البرج العالى قد يؤدى أيضاً إلى إحداث توترات بين المخططين والقائمين على التنفيذ، ونعود مرة أخرى لخبرة شركة جنرال الكتريك. فلقد تم استقدام العديد من المخططين من شركات استشارية أو جامعات ذات سمعة طيبة. ولقد فهم الكثير من مديرى التنفيذ ذلك على أن الشركة لاتعتبرهم أذكياء بالقدر الكافى كي يُعملوا تفكيرهم فى المشكلات الاستراتيجية. ونشأ عن هذا الانطباع حالة «أما نحن وإما هم»، والتى بدأت فى التصاعد السريع حتى بلغت درجة العداوة. ونتيجة لذلك، فإنه وإن كان المخططون على حق، فلم يستمع مديرو التنفيذ لهم. وفى مستهل الثمانينات أعترف المخططون بأهمية عولمة أسواق الأجهزة المنزلية، وكذلك بخطورة التهديد اليابانى الناشئ.

أن تصحيح مفهوم البرج العاجى فى مجال التخطيط يتطلب الاعتراف بضرورة أن تضم عمليات التخطيط الاستراتيجى مديرين أكفاء على جميع مستويات المنظمة. ومن الأهمية أن نعى أن الكثير من عمليات التخطيط الجيدة يمكن أن يقوم بهامديرو التنفيذ. إذ أنهم أقرب الناس إلى الحقائق. إن دور مخططو المستوى الأعلى يتجسد في توفير التسهيلات اللازمة لمساعدة ودعم مديرى التنفيذ على القيام بعملية التخطيط من خلال وضع الخطوط العريضة الخاصة بالأهداف الاستراتيجية، وكذلك بإمداد مديرى التنفيذ بالموارد المطلوبة لتحديد الاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة.

التخطيط للحاضر :

إن نموذج التخطيط الاستراتيجى التقليدى الذى استعرضناه فيما سبق تم تصويره على أنه النموذج الملائم لصنع الاستراتيجية، حيث أنه يحاول تحقيق التوافق بين الموارد الداخلية وقدرات المنظمة، والفرص والتهديدات الخارجية. ولقد وجه كل من «جاري هاميل» و«سى كى براهالاد» انتقادات

عنيفة لذلك النموذج على أساس أنه ساكن ومحدود. ويقول «هاميل ودراهالاد» أن الاستراتيجيات التى تم صياغتها وفقاً لنموذج التوافق تتجه إلى الاهتمام بمشكلات اليوم اكثر من اهتمامها بفرص الغد. ونتيجة لذلك فإن الشركات التى تعتمد اعتماداً كلياً على نموذج التوافق، كمفهوم لصياغة الاستراتيجية ،ليس من المرجح أن تكون قادرة على بناء وتحقيق ميزة تنافسية. وينجلى بوضوح هذا الجانب الثالث من جوانب الضعف الذى يعترى التخطيط الاستراتيجى الرسمى فى بيئة المنافسة الديناميكية، حيث يستمر ظهور المنافسين الجدد، والذين يتميزون بابتكار طرق جديدة للعمل.

وكما لاحظ «هاميل ودراهالاد» مرات ومرات ان الشركات الأمريكية التى تستخدم مفهوم التوافق قد فوجئت بصعود ونمو المنافسين الأجانب الذين بدوا وكأنهم يفتقرون إلى الموارد والقدرات التى تجعل منهم تهديداً حقيقياً. ولقد حدث ذلك لشركة زيروكس التى تجاهلت بزوغ نجم كانون وريكو فى سوق آلات التصوير، حتى تحولتا إلى منافسين عالميين ذوى خطورة، وأيضاً لشركة جنرال موتورز التى تجاهلت خطر كوماتسو فى مجال المعدات الأرضية الثقيلة، حتى فات اوان تدارك الموقف.

الهدف الاستراتيجى :

طبقاً لما ذكره «هاميل ودراهالاد» فإن سر نجاح شركات مثل تويوتا وكانون وكوماتسو يتجسد فى طموحاتهم التى فاقت مواردهم وقدراتهم المتاحة. ولقد تطلع الجميع إلى مركز الصدارة العالمية، وانصرفوا إلى تدعيم الموارد والقدرات التى من شأنها أن تمنحهم القدرة على تحقيق ذلك الهدف. وبناء على ذلك، اتجهت الإدارة العليا لتلك الشركات إلى خلق نوع من الحماس الشديد بتحقيق الفوز والنجاح على كل مستويات المنظمة. ثم استمرت فى تغذية هذا الحماس الشديد على مدار من عشر إلى عشرين سنة فى سبيل السعى نحو الصدارة العالمية. ويعزو «هاميل ودراهالاد» هذا الحماس الشديد إلى ما اسموه **الهدف الاستراتيجى**. . وفى نفس الوقت فأنهم يؤكدون على ان الهدف الاستراتيجى لابد له من عملية إدارة نشيطة، تشمل «تركيز المنظمة على جوهر الفوز، وتحفيز الأفراد من خلال توضيح وتوصيل قيمة الهدف، مع ترك مساحة من الحرية للإسهامات والاجتهادات الفردية والجماعية، فضلاً عن إذكاء الحماس بتقديم تعريفات تشغيلية جديدة كالتغير البيئى، واستخدام هدف ثابت للتوزيع المنطقى للموارد». وهكذا يمكننا القول ان ارساء مفهوم الهدف الاستراتيجى وصياغة الاستراتيجية يقتضى وضع أهداف

طموحة، ومن ثم ايجاد طرق لتدعيم الموارد والقدرات الضرورية لتحقيق الأهداف.

وبرغم الانتقادات التى يوجهها كل من «هاميل ودراهالاد» لنموذج التوافق، إلا أنهما قد لاحظا أن التطبيق من الواقع العملى يشمل النموذجين معاً. ونستطيع القول بأن كل مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية التى ناقشناها فيما سبق والتى تم تلخيصها فى الشكل (١-١) تُعد مكونات هامة. ويتعين على المديرين تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة. كما يتعين عليهم تحليل موارد وقدرات الشركة لتحديد نقاط القوة والضعف. كما يجب أن يكونوا على بينة بالمستوى الوظيفى ومستوى النشاط والمستوى العالمى، ولاسيما فيما يختص بالاستراتيجيات المتعلقة بهم. وكذلك فانهم فى حاجة إلى عمل تقديرات خاصة بالهياكل التنظيمية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة. ويبدو أن «هاميل ودراهالاد» يؤيدون القول بأن عملية الإدارة الاستراتيجية يجب أن تبدأ بأهداف مثيرة للتحدى، مثل تحقيق الصدارة العالمية والتى تؤدي إلى امتداد وتوسيع اعمال المنظمة. وخلال تلك العملية يجب أن ينصب الاهتمام على إيجاد طرق (استراتيجيات) لتطوير الموارد والقدرات الضرورية لتحقيق الأهداف، بدلاً من مجرد الاهتمام باستغلال عناصر القوة المتاحة لتحقيق المزايا المرتبطة بالفرص المتاحة. إن الفرق بين التوافق الاستراتيجي والهدف الاستراتيجي يتمثل فى أن الهدف الاستراتيجي يتسم بالتركيز على بناء موارد وقدرات جديدة. أما التوافق الاستراتيجي فيرتكز أكثر على التوفيق بين الموارد القائمة والقدرات المتاحة والبيئة الخارجية.

تحسين عملية صنع القرار :

أن أفضل نظم التخطيط الاستراتيجي من حيث التصميم سوف تفشل فى تحقيق النتائج المرغوبة إذا لم يستخدم صانعوا القرار الاستراتيجي المعلومات المتاحة بأقصى درجة كفاءة ممكنة. وهذا هو التبرير والتفسير الرابع لسبب فشل نظم التخطيط الرسمى. وفى الحقيقة يوجد بين أيدينا أدلة دامغة تثبت أن كثيراً من المديرين يفتقرون إلي القدرة التى يجب أن يتحلى بها صناع القرار الاستراتيجى. أن السبب وراء الأداء الهزيل لكثير من المديرين تكمن فى ظاهرتين سيكولوجيتين ذات صلة بالموضوع، ومن ثم نتدبر الأساليب الخاصة بتحسين عملية صنع القرار.

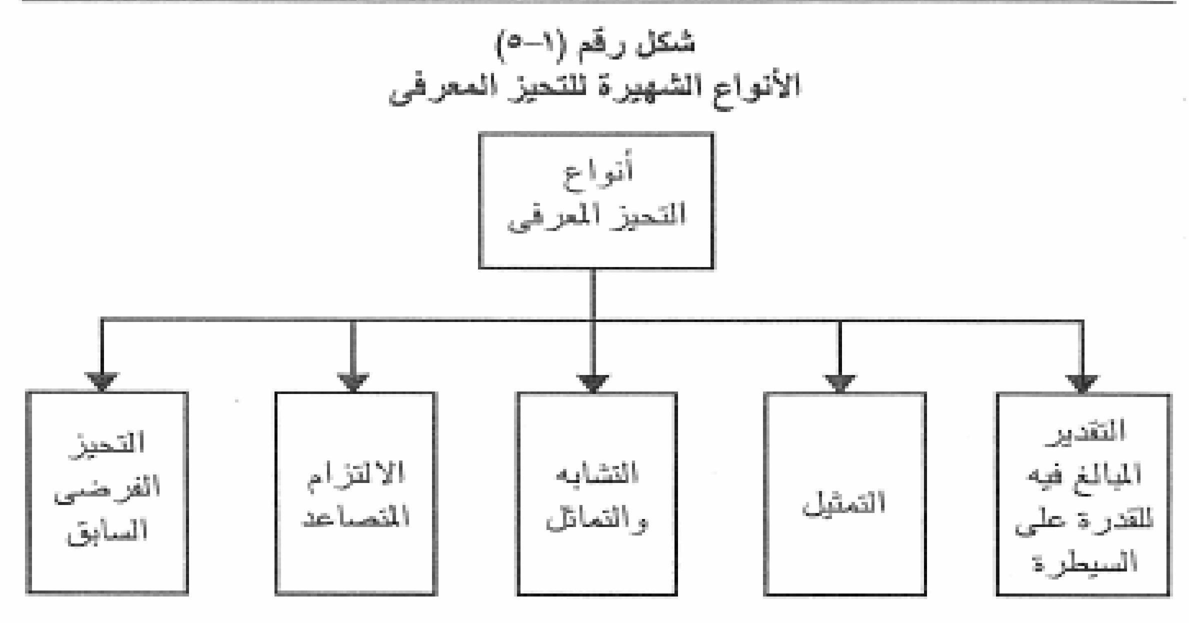
(أ) التحيز المعرفى والقرارات الاستراتيجية :

ترتبط العوامل المنطقية التى تحكم صنع القرار الإنسانى بالقدرات المعرفية. أننا لسنا أجهزة كمبيوتر متفوقة، ويصعب علينا أن نستوعب ونعالج كميات كبيرة من المعلومات بشكل فعال، ونتيجة لذلك فإننا نتجه إلى الاعتماد على قواعد معينة تتصل بمحاولة اكتشاف الأشياء بمبادرات ذاتية، وذلك عند الشروع فى عملية صنع القرار. علماً بأن كثيراً من هذه القواعد تعتبر مفيدة إلى حد ما نظراً لأنها تساعدنا فى استخلاص المعانى من عالم معقد وغير مؤكد. وأحياناً تؤدى هذه القواعد إلى أخطاء منهجية حادة فى عملية صنع القرار. وهذه الأخطاء المنهجية تظهر بين الحين والاخر، ويبدو أن هذه الأخطاء تنشأ عن سلسلة من التحيز الذى يعترى عملية معالجة المعلومات فى سبيل التوصل إلى قرار. ويقع كثير من المديرين فى شرك القرارات الاستراتيجية الهزيلة بسبب التحيز ا لمعرفى.

ويعرض الشكل (١-٥) خمس من أشهر أنواع التحيز المعرفى. ولقد تم اختبار تلك الأنواع مراراً وتكراراً فى البيئة العملية. ويمكن أن نعزو ما يعرف «**بالتحيز الفرضى السابق**» إلى حقيقة أن صناع القرار الذين تتكون لديهم معتقدات سابقة قوية عن العلاقة بين متغيرين يميلون إلى اتخاذ القرارات على أساس من هذه المعتقدات، وحتى لو ظهرت براهين تثبت خطأ تلك المعتقدات. والأكثر من ذلك اتجاههم للسعى وراء معلومات معينة واستخدامها شريطة أن تكون تلك المعلومات متوافقة مع معتقداتهم السابقة، مع تجاهلهم للمعلومات التى تناقض تلك المعتقدات. ولوضع هذا الميل أو التحيز داخل سياق استراتيجى، فانه يفترض فى الرئيس التنفيذى الذى لديه معتقد قوى سابق أن يستمر فى السعى وراء استراتيجية معينة، بالرغم من ثبوت فشلها أو عدم ملاءمتها.

هناك تحيز اخر معرفى شهير معروف وهو «**الالتزام المتصاعد**»، ويظهر ذلك التحيز المعرفى عندما يقدم صانع القرار مشروع معين على مشروع اخر وإعطائه الأفضلية فى تخصيص الموارد إذا ما تنامى إلى علمه أن المشروع فى طريقه إلى الفشل، مما قد يعتبر استجابة أو رد فعل غير منطقى، إذ أن الاستجابة الأكثر منطقية تقتضى بترك المشروع والتحول إلى غيره (لوقف الخسائر) بدلاً من الانسياق وراء تيار الالتزام المتصاعد. أن الشعور بالمسئولية يستميل صانعى القرار، ويحثهم على مواصلة العمل بالمشروع، وذلك بالرغم من تواجد ما يثبت بوضوح أن هذا المشروع سيفشل. وتعتبر

شكل رقم (١-٥)
الأنواع الشهيرة للتحيز المعرفى



السياسة الأمريكية أثناء حرب فيتنام واحدة من أشهر الأمثلة على الالتزام المتصاعد. فقد كان رد فعل الرئيس «جونسون» للمعلومات التى واتته بفشل السياسة الأمريكية فى فيتنام، هو الالتزام بحشد المزيد من الموارد للحرب. وفى مجال نشاط الأعمال فإن المثال على ذلك، هو ما حدث بين الستينات والسبعينات فى القرن العشرين، حيث كان رد فعل كبار الشركات الأمريكية التى تعمل فى مجال الحديد والصلب نحو المنافسة مع المصانع الصغيرة ومصانع الحديد الأجنبية فى مجال الكفاءة فى التكلفة، هو أنها قامت بزيادة استثماراتها فى مصانع حديد عتيقة التكنولوجيا والتى يملكونها بالفعل، بدلاً من الاستثمار فى التكنولوجيا الحديثة. وهذا أمر غير منطقى، لأن الاستثمار فى مثل هذه التكنولوجيا العتيقة لم يمكنهم من الوصول إلى درجة الكفاءة فى التكلفة.

وتتضمن **النزعة نحو التشابه والتماثل**، استخدام المتشابهات الجزئية البسيطة لتدبر المشكلات المعقدة. وعلى سبيل المثال، فإن السياسة الأمريكية فى حرب فيتنام قد تم توجيهها باستخدام التشابه بين قطع الدومنيو المتساقطة. فقد اعتقد صناع السياسة الأمريكية بأنه لو سقطت فيتنام فى براثن الشيوعيين، فإن بقية دول جنوب شرق آسيا سوف تسقط أيضاً. والخطر الكامن فى استخدام مثل هذه المتشابهات، هو أن التبسيط الزائد لمشكلة معقدة قد يؤدى إلى التضليل. وعلى سبيل المثال، فقد اعتمدت شركات عديدة على التشابه فى المقعد ثلاثى الأرجل، وذلك لتحقيق التنويع فى مجالات نشاط لديهم معرفة سابقة ضئيلة

بها. وهذا التشابه في أن المقعد الذي يقل عدد أرجله عن ثلاثة يعتبر مقعداً غير متوازن. وبالمثل فإن الشركات التي تنشط في أقل من ثلاثة مجالات تعد غير متوازنة أيضاً. وقد قامت شركة «كريسلر» بتطبيق هذا التشابه لتبرير قرارها الصادر في منتصف الثمانينات والخاص بالتنويع في الصناعات الفضائية وذلك باستحداث «جلف ستريم» مصنع طائرات نفاثة. وبعد مرور خمسة أعوام، اعترفت شركة كريسلر أن حركة التنويع التي تمت كانت خطأ وجردت نفسها من هذا النشاط.

يعتبر **التمثيل** نوعاً من التحيز يقوم على أساس الميل نحو التعميم من خلال عينة صغيرة، أو حتى حكاية واحدة قوية. ومن ناحية أخرى، فإن هذا التحيز ينتهك القانون الإحصائي للأعداد الكبيرة، والذي ينص على أنه ليس من المناسب التعميم من خلال عينة صغيرة، ناهيك عن الحالة الفردية. وثمة مثال مثير على التمثيل قد حدث بعد الحرب العالمية الثانية، عندما قام «سي ويل إفرى» الرئيس التنفيذي لشركة مونتجمري وارد، بإهمال الخطط الخاصة بالتوسع على المستوى القومي، لمنافسة «سيرز» لأنه اعتقد بأن حالة من الكساد ستسود بعد الحرب. وقد بنى اعتقاده على حقيقة بأنه قد سادت فترة كساد عقب انتهاء الحرب العالمية الأولى. ولكن الذى ظهر في النهاية انه لم يكن هناك كساد بعد الحرب العالمية الثانية. وقد أصبح سيرز بائع التجزئة الأكثر انتشاراً على المستوى القومي – بينما لم ذلك يحدث لشركة مونتجمري وارد. ويكمن خطأ إفرى في تعميم خبرة حرب ماضية وافتراضية في أنه غالباً ماتحدث فترة كساد بعد أي حرب.

ويعتبر **التقدير المبالغ للقدرة على السيطرة والتحكم** هو اخر أنواع التحيز المعرفي. وهو يعني ميل الفرد نحو المبالغة في تقييم قدرته للسيطرة على الأحداث. ويبدو ان المديرين في المستوى الأعلى بالأخص، يميلون إلى هذا التحيز، فباعتلائهم قمة السلم الوظيفي في منظمة ما، يميلون إلى زيادة الثقة في قدراتهم على النجاح. وطبقاً لما قاله «ريتشارد رول»، فإن هذا الإفراط في الثقة يؤدى إلى ما أسماه «فرط الثقة بالنفس عند من بيده الأمر»، ويفترض رول بأن مديري المستوى الأعلى لديهم ثقة مفرطة في قدراتهم على خلق القيمة وذلك بامتلاك شركة أخرى. ومن ثم فهم ينتهون إلى إصدار قرارات تملك ضعيفة، وغالباً ما يدفعون أموالاً كثيرة للشركات التي يسعون لامتلاكها ونتيجة لذلك، فإن خدمة الدين المقترض لتمويل مثل هذا التملك يجعل من المستحيل وجود عائد أو كسب من هذا التملك لشركة جديدة.

(ب) التفكير الجماعي والقرارات الاستراتيجية :

تُعد أنواع التحيز السابق مناقشتها فردية. مع ذلك فإن معظم القرارات الاستراتيجية هي قرارات جماعية وليست فردية. ومن ثم، ومع ذلك فإن بيئة العمل الجماعية التي يجري خلالها إصدار القرارات، هي بمثابة متغير هام لتحديد عما إذا كان التحيز المعرفي سيؤثر بطريقة عكسية على عملية صنع القرار. ويقول عالم النفس «إيرثن جافيس» إن مجموعات عديدة تتميز بظاهرة تسمى التفكير الجماعي. وكنتيجة لذلك فإن العديد من المجموعات تقوم بإصدار قرارات استراتيجية ضئيلة القيمة. ويحدث **التفكير الجماعي** عندما تقوم مجموعة من صناع القرار بمباشرة بعض الأعمال. وذلك دون مناقشة الافتراضات الهامة ذات الصلة. وعادةً ما تلتف مجموعة ما حول شخص أو سياسة، وتتجاهل أو تقوم بترشيح المعلومات الممكن استخدامها في مناقشة تلك السياسة، كما تقوم بإثراء المبررات الحقيقية وغير الحقيقية لقراراتها. وذلك فإن الالتزام مبني على أساس عاطفي أكثر منه موضوعي. وتكون النتيجة قرارات فقيرة وغير ذات معنى.

وربما توضح هذه الظاهرة ولو جزئياً، لماذا تتخذ الشركات قرارات استراتيجية فقيرة بالرغم من وجود إدارة استراتيجية محنكة. ويحدد «جانيس» العديد من الاخفاقات التاريخية لعمليات صنع السياسات المعيبة من قبل الحكام الذين يتلقون الدعم الجماعي من مجموعة مستشاريهم. فعلى سبيل المثال، فهو يرى أن حاشية الرئيس «جون كينيدى» قد عانت من قضية التفكير الجماعي. عندما قام أعضاء هذه المجموعة بتدعيم قرار عملية خليج الخنازير في كوبا، وذلك بالرغم من أن المعلومات المتاحة أظهرت أنها ستكون مغامرة غير ناجحة، أنها سوف تدمر علاقات الولايات المتحدة بالدول الأخرى.

وقد لاحظ جانيس أن قضية التفكير الجماعي المسيطرة على المجموعات تتسم بقوة ضغط عالية نحو عملية الاتساق أو الانتظام التي تجعل أعضائها يتجنبون طرح القضايا المثيرة للجدل، كما يتجنبون مناقشة البراهين الواهنة، وكذلك تجنب التقاط الأنفاس من أجل تفكير هادئ. وعلى نطاق نشاط الأعمال فإن هناك مثال مثير للتفكير الجماعي، وهو قيام مجموعة أمبريال بامتلاك شركة هوارد جونسون. (تم إلقاء الضوء عليه في حالة «استراتيجية من الواقع ٤/١). ولاحظ أنه في هذه الحالة، فإن عملية التفكير الجماعي تثير عدداً من أنواع التحيز المعرفي بما فيها التقدير المبالغ فيه للسيطرة، والتحيز الفرضي السابق.

استراتيجية من الواقع (٤/١)

التفكير الجماعى لشركة أمبريال للتبغ

يعتبر اكتساب شركة هوارد جونسون مثالاً على قضية التفكير الجماعى (Group think). ففى عام ١٩٧٩ كانت شركة أمبريال تعتبر ثالث أكبر شركة عالمية في إنتاج التبغ بعد شركة برتش أمريكان توباكو وشركة فيليب موريس. ولقد بدأت شركة أمبريال فى السبعينات بإعداد برنامج للتنويع لتقليل اعتمادها على سوق التبغ الذى يسوده الركود. وقد كان التفكير فى اكتساب شركة أمريكية كبيرة هو جزء من ذلك البرنامج. ولقد قضت شركة أمبريال عامين كاملين فى مسح الولايات المتحدة للبحث عن فرصة مواتية للاكتساب. فقد كانت تبحث عن منشأة تعمل فى صناعة تنمو بسرعة، ولها حصة سوقية كبيرة، ولها سجل مشرف وكذلك إمكانات نمو جيدة، والتى يمكن ضمها بسعر مناسب. وقد قامت شركة أمبريال بتفحص مايقرب من ٣٠ صناعة، و٢٠ شركة مختلفة قبل أن تستقر على ضم شركة هوارد جونسون.

وعندما أعلنت شركة امبريال عن خطتها لشراء شركة هوارد جونسون بما يقرب من ٥٠٠ مليون دولار عام ١٩٧٩ هدد مالكو الاسهم في الشركة بالثورة والعصيان. وأشاروا سريعاً إلى أن قيمة أسهم شركة أمبريال كانت عند ٢٦ دولار للسهم الواحد وكانت تدفع ضعف ما كان يساوى فى شركة هوارد جونسون منذ ستة أشهر فقط، عندما ما ثبت سعر السهم عند ١٣ دولار. ولقد بدا أن هذا الاكتساب قد تم بسعر مقبول والأكثر من هذا، فإن صناعة الموتيلات قد دخلت فى مرحلة النمو البطئ، بدلاً من النمو السريع واحتمالات النمو كانت ضعيفة، بالإضافة إلى أن شركة هوارد جونسون لم يكن لها سجل مشرف. ولقد تجاهلت شركة أمبريال احتجاج حملة الأسهم، كما قامت بشراء سلسلة المساكن، وبعد خمس سنوات من الخسائر المستمرة حاولت شركة أمبريال التخلص من شركة هوارد جونسون، وبذلك تكون عملية الاكتساب قد فشلت تماماً.

ولكن ما الخطأ الذى حدث؟ ولماذا اشترت شركة أمبريال شركة أخرى لم تتوافق مع معيارها بعد عامين من التخطيط؟ والإجابة يبدو أنها لن تقع على عاتق التخطيط، بل على جودة عملية صنع القرار الاستراتيجي.. ولقد قامت شركة أمبريال بشراء هوارد جونسون بالرغم من تخطيطها وليس بسببه. وقد قرر الرئيس التنفيذى بمفرده أن شركة هوارد جونسون كانت صفقة جيدة. وفى الواقع، فإنه شخص مسئول وواثق بشكل كبير من قدراته (حالة غرور).

ولقد أحاط ذلك الرئيس نفسه بعدد من التابعين الذين يوافقوه فى رأيه فى

إساءة صريحة لنظام التفكير الجماعي، فبمجرد أن حدد ذلك الرئيس اختياره، قام مستشاريه بموافقته على حكمه وشاركوا في البحث عن مبررات لذلك الاختيار. لذلك لم يعترض أحد على القرار نفسه بالرغم من أن المعلومات كانت متوافرة للدلالة على وجود خلل في ذلك القرار. وبدلاً من ذلك فقد استخدمت عملية التخطيط الاستراتيجي لتبرير القرار الذى في الواقع لايتوافق مع الأهداف الاستراتيجية.

أساليب تحسين عملية صنع القرار :

أن وجود التحيز المعرفي وعملية التفكير الجماعي يثير تساؤل حول كيفية إدماج المعلومات الهامة فى آلية صنع القرار، الأمر الذى يترتب عليه واقعية القرارات الاستراتيجية، وارتكازها على عمليات التقييم التام والشامل.

وهناك أسلوبان معروفان لمواجهة عملية التفكير الجماعي والتحيز المعرفى، وهما دفاع الشيطان والاستعلام الجدلى Devil's advocacy and Dialectic inguiry.

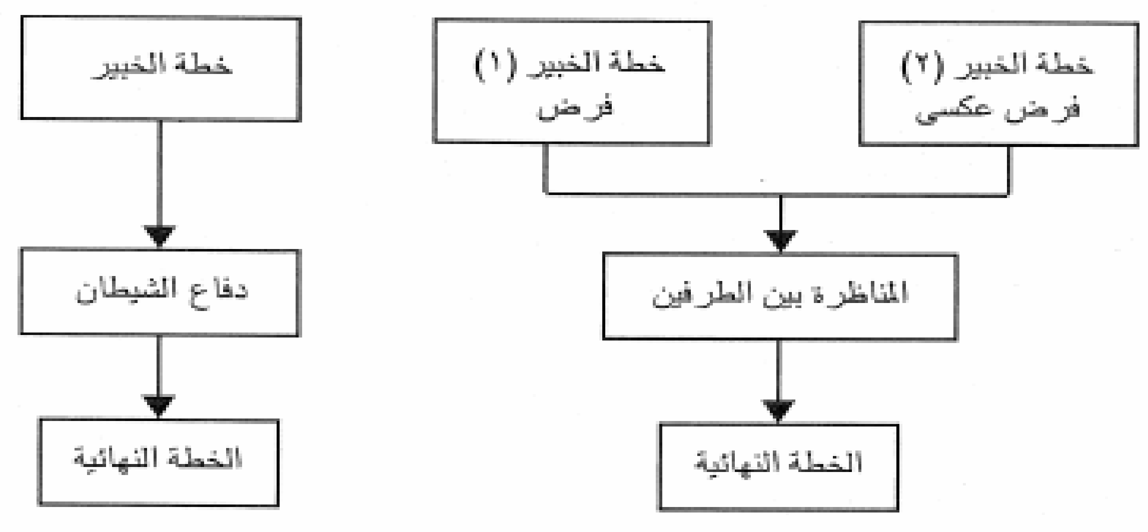
ولقد تم تقديم دفاع الشيطان والاستعلام الجدلي كوسيلتين لتحسين عملية صنع القرار. ويقتضى **أسلوب دفاع الشيطان** استحداثاً لكل من الخطة والتحليل الحرج لها. ويقوم أحد الأفراد في مجموعة صنع القرار بلعب دور محامى الشيطان المتذرع بكل الأساليب التى قد تؤدى إلي عدم قبول الاقتراح أو المشروع، وبهذه الطريقة فإن صناع القرار يمكن أن يصبحوا مدركين للمخاطر المحتملة لمجموعة العمل المقترحة. أما أسلوب الاستعلام الجدلى فهو أكثر تعقيداً إذ أنه يقتضى استحداث خطة (فرض) وخطة مضادة (فرض العكس). وطبقاً لما قاله د. ميسون، وهو أحد المؤيدين لهذه الطريقة في الإدارة الاستراتيجية، فإن الخطة والخطة المضادة يجب أن تعكس إجراءات عمل مقبولة ظاهرياً. ولكنها متضاربة. ويأخذ صناع القرار في اعتبارهم المناظرة والمناقشة بين أنصار كلاً من الخطة و الخطة المضادة، والغرض من هذه المناظرة يتجسد في طرح المشكلات في إطار واضح مع اقترانها بفروض وإجراءات عمل. ونتيجة لذلك يمكن لصناع القرار والمخططين صياغة منظور شامل جديد للمشكلة، والذى يمثل الخطة النهائية.

ويصور الشكل (١-٦) عمليتا صناعة القرار. واللتان يعرضان للتحيز المعرفى والتفكير الجماعي. وإذا ما استخدمنا واحدة من هاتين العمليتين فى الواقع العملى، فالمرجح هنا التوصل إلى صياغة قرار مختلف (من المحتمل أن يكون أحسن). إلا أن هناك خلافات حول أفضلية أى من الطرفين. ولقد انتهى

الباحثون فى هذا الشأن إلى نتائج متضاربة. ولكن من وجهة نظر عملية، مع ذلك، تعتبر طريقة دفاع الشيطان هى الأسهل من حيث التطبيق والتنفيذ حيث أنها تستلزم درجة اقل من الالتزام تجاه عنصر الزمن مقارنة بطريقة الاستعلام الجدلى.

شكل رقم (١-٦)

عمليتان لإبطال التحيزات الفكرية فى صنع القرار الجماعى



ملخص الفصل :

يزودنا الفصل برؤية مفصلة عن عملية الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى فحص بعض العوامل المؤثرة فى جودة القرارات الاستراتيجية المترتبة على تلك العملية. ولقد ناقشنا الدور الذى يلعبه القادة الاستراتيجيون فى عملية صنع القرار الاستراتيجى، كما ناقشنا السمات المميزة للقادة المتميزين، هذا بالإضافة إلى تحديد وتعريف المكونات الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، ولاشك أن ذلك يشير إلى بعض العيوب التى تعترى نظم التخطيط التقليدى، وكذلك التأثير الضار لكل من التحيز المعرفى والتفكير الجماعى على جودة صنع القرار الاستراتيجى. وتتمثل النقاط الرئيسية لهذا الفصل فيما يلى:

- الاستراتيجية هى المسلك الذى تنتهجه الشركة لتحقيق هدف أو أكثر من أهدافها.
- يتمحور الهدف المركزى لعملية الإدارة الاستراتيجية حول تعيين الأسباب الكامنة وراء نجاح بعض المنظمات وفشل الأخرى.

- تؤكد التعريفات التقليدية للاستراتيجية على ان الاستراتيجية المنظمة هى نتاج عملية التخطيط الرشيد.
- تشمل العناصر الرئيسية فى عملية الإدارة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، واختيار الاستراتيجيات التى تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، فضلاً عن تبنى هياكل تنظيمية ونظم رقابية تساعد على تنفيذ استراتيجية المنظمة.
- مديرو العموم هو الأفراد الذين يتحملون مسئولية الأداء الكلى للمنظمة أو واحد من قطاعاتها الكبرى المستقلة. وتكون أهدافهم الاستراتيجية هى ازدهار المنظمة ككل فى ظل إدارتهم.
- المدير الوظيفى هو الفرد الذى يتحمل مسئولية وظيفة معينة، وبالرغم من أنه فى وضع لايمكنه من الرؤية الكاملة، إلا أنه يتحمل مسئوليات استراتيجية هامة.
- تشمل السمات الرئيسية للقادة المهرة على الرؤية الثاقبة، والفصاحة والتماسك والالتزام وأن يكونوا على دراية بالمعلومات، والرغبة فى التفويض ومنح السلطة والدهاء السياسى.
- إن الاستراتيجية يمكن أن تنبع من المستويات الأدنى فى أعماق المنظمة فى غياب خطط رسمية واستجابة من المستويات الدنيا للمواقف غير المتوقعة.
- عادة ما يفشل التخطيط الاستراتيجى وذلك نظراً لتجاهل التنفيذيون للتخطيط لمواجهة عدم التأكد، ولأن المخططين الموجودين بالأبراج العاجية يفتقدون التواصل مع واقع التنفيذ.
- انتقد كل من هاميل ودراهالد مفهوم التوافق لصنع الاستراتيجية على أساس أنها ترتكز بشدة على درجة التوافق بين الموارد الموجودة والفرص المتاحة؟. وليس بدرجة كافية على بناء موارد جديدة وقدرات لخلق واستغلال الفرص المستقبلية.
- يشير الهدف الاستراتيجى إلى الهاجس والشعور بالرغبة فى تحقيق هدف ما يقوى وينمى الشركة ويتطلب منها بناء وحشد موارد وقدرات جديدة.
- بالرغم من وجود تخطيط منتظم، إلا أن بعض الشركات قد تتبنى استراتيجيات واهنة وفقيرة، وذلك إذا كانت عمليات صنع القرار الخاصة

بها معرضة لعملية التفكير الجماعي، ولو سمح للتحيز المعرفي الفردي بالتدخل في عملية صنع القرار.

- تشمل أساليب تعزيز كفاءة وفعالية استراتيجية صنع القرار على دفاع الشيطان والاستعلام الجدلي.

تطبقات :

الأسئلة :

(١) ماذا نعني بكلمة استراتيجية؟

(٢) ما هي عوامل القوة في عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي، وما هي عوامل الضعف التي تعتريها؟

(٣) يحتوي كتاب «الهمجيون على الأبواب» تأليف براين بروفز وجون هليار (هاربر & رو، ١٩٩٠) على وصف مفصل لامتلاك شركة KKR لشركة RJR نابسكو. مستخدماً ذلك الكتاب كمصدر لك، قُم بتقييم قرار شركة KKR لامتلاك RJR نابسكو. وهل تعتقد أن التحيز المعرفي كان له دخل، وهل كان من الممكن أن يتوصل مديرو شركة KKR لقرار مختلف لو أنهم اعتمدوا على طريقة دفاع الشيطان.

تدريب للمجموعات الصغيرة :

تصميم نظام للتخطيط :

قسّم الفريق إلى مجموعات تتكون من ثلاثة إلى خمسة أفراد، وتعكف على مناقشة المنظومة التالية:

هب أنكم مجموعة من كبار المديرين تعملون لدى شركة برمجيات سريعة النمو. ييسر المنتج للمستخدمين لعب مباريات وألعاب ذات أدوار تفاعلية على شبكة الإنترنت. وخلال السنوات الثلاث الأخيرة تحولت شركتكم من مشروع بدائي يضم عشرة موظفين، مع افتقاد الشركة لتحقيق الإيرادات، إلى شركة تضم ٢٥٠ موظفاً وتحقق إيرادات تقدر بـ٦٠ مليون دولار. لقد حققت الشركة نمواً سريعاً لدرجة انكم لم يكن لديكم الوقت لاستحداث خطة استراتيجية، ولكن الآن يبلغكم عدد من مديري الإدارة انهم يرغبون في الاطلاع على خطة للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد على

الشركة، ويريدون منكم تصميم عملية تخطيط تتسم بالسمات التالية:

(١) ديموقراطية الأداء، بحيث تؤدى إلى إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين فى العملية.

(٢) تدعيم الإحساس بالمشاركة فيما يختص بكيفية الاستمرار فى تحقيق النمو بمعدلات سريعة.

(٣) تؤدى إلى استحداث من ثلاثة إلى خمس استراتيجيات رئيسية للشركة.

(٤) تؤدى إلى صياغة خطط إجرائية مفصلة، بحيث ترتبط هذه الخطط بميزانية التشغيل السنوية للشركة.

قُم بتصميم عملية تخطيط لتقديمها لمجلس الإدارة. تدبر بعناية الأشخاص الذين يجب أن يشاركوا فى هذه العملية. كن على يقين من نقاط القوة والضعف للمفهوم الذى قمت باختياره، وتأهب لشرح وتبرير الأسباب المرتبطة بتفوق مفهومك على ما عداه من المفاهيم البديلة.

شبكة الإنترنت :

زيارة لشركة كومباك :

أذهب إلى موقع «كومباك كمبيوتر» (http://www.compaq.com). بعد الوصول إلى الموقع أنقر أيقونة «تاريخ ومعالم كومباك» Compaq history and milestones، وباستخدام المعلومات التى تحتويها هذه الصفحة، تتبع تطور استراتيجية كومباك منذ نشأتها فى مستهل الثمانينات حتى الوقت الحاضر. إلى أى درجة تعتقد أن تطور استراتيجية كومباك يعكس التخطيط الاستراتيجى الطويل الآجل، وإلى أى درجة يعد انعكاساً لاتخاذ قرارات غير مخططة فى معرض الاستجابة للظروف التى يتعذر التنبؤ بها؟.

أبحث على الشبكة عن موقع شركة حيث توجد معلومات كافية لتصوير تطور استراتيجية الشركة على مدار فترة زمنية محددة، ماهى العوامل التى قادت تطور استراتيجية الشركة؟

ملف الفصل رقم (١) :

فى نهاية كل فصل من فصول هذا الكتاب سوف تجد ملف حالة، تتطلب المهمة المتعلقة بهذا الملف البحث عن صحف ومجلات فى إحدى المكتبات تحوى مثال لشركة حقيقية تغطى مسألة الحالة المطروحة. أولى المهام تتمحور حول

إيجاد مثالا على شركة غيرت استراتيجيتها حديثاً. ويجب عليك تحديد عما إذا كان هذا التغير نتج عن عملية تخطيط رسمية، أو عما إذا كان استجابة لأحداث ووقائع غير مرئية في بيئة الشركة.

مشروع الإدارة الاستراتيجية :

من أجل منحك منظوراً عملياً فيما يختص بعملية التخطيط الاستراتيجي، نزودك بسلسلة من أدوات القياس الاستراتيجية، نجد واحداً منها في نهاية كل فصل من هذا الكتاب. تتطلب كل حالة قياس: مثل جمع وتحليل معلومات تتعلق بالمادة التي دار حولها النقاش في هذا الفصل. ومن خلال استكمال هذه المقاييس الاستراتيجية، ستكتسب فكرة أوضح عن عملية الإدارة الاستراتيجية ككل. الخطوة الأولى تتجسد في اختيار شركة لدراستها، ونقترح عليك التركيز على نفس الشركة عبر اقسام الكتاب، وتذكر أيضاً أننا سنسألك عن معلومات تتعلق باستراتيجية الشركة العامة والدولية، إضافة إلي السؤال عن هيكلها التنظيمي. ونوصي بأن تختار شركة يتوافر فيها كل هذه الجوانب المعلوماتية.

هناك مفهومين يمكن استخدامهما لاختيار شركة للدراسة، وسوف يقوم الموجه بإبلاغك أي من هذين المفهومين عليك إتباعه. المفهوم الأول يرتبط باختيار شركة مشهورة يمكن جمع معلومات وفيرة من خلال ما كتب عنها، مثل IBM، ومايكروسوفت، وساوث وست إيرلاينز، إذ تتمتع هذه الشركات بعمليات تغطية واسعة في صحافة الأعمال والأموال. يمكنك الحصول على قدر كبير من المعلومات عن هذه الشركات من مكتبة الجامعة التي تدرس بها. إن مكتبات كثيرة يتوافر لديها الآن نظم بحث إلكتروني عن البيانات مثل ABI/ Inform، ومؤشر F&S و Nexis. ويمكنك من خلال هذه النظم التعرف على أي مقالة كتبت عن الشركة التي اخترتها على مدار السنوات القليلة الماضية. وإذا لم يتوافر في جامعتك تلك النظم الإلكترونية، فإننا نقترح عليك أن تسأل أمين المكتبة عن مصادر البيانات. ويتوافر عدد لابأس به من مصادر البيانات الإلكترونية، مثل منشورات F&S predicasts التي تنشر قائمة بالمقالات المتعلقة بالشركات الكبرى. تحتاج أيضاً إلى جمع معلومات مالية مستوفاة عن الشركة التي اخترتها. ويمكن التوصل لذلك من خلال قواعد البيانات الإلكترونية مثل Compact Disclosure. أو كبديل لذلك فقد نجد لدى أمين المكتبة تقارير مالية سنوية تتعلق بالشركة التي اخترتها.

أما المفهوم الثاني فيتمحور حول اختيار شركة أصغر في مدينتك والعكوف على دراستها. وقد تجد تغطية لتلك الشركات الصغري في الصحافة المحلية، وقد تتجلى فعالية هذا المفهوم إذا ما وافقت الإدارة الشركة أن تطلعك على استراتيجية الشركة وهيكلها التنظيمي. وإذا ما كنت تعرف شخصاً يعمل لدي هذه الشركة أو كنت انت بنفسك قد عملت لديها لفترة من الوقت، فلاشك أن هذا المفهوم سيزداد فاعلية. إلا أننا نوصي بهذا المفهوم إذا كان لديك ضمانات قوية للوصول إلى ما تريد من الشركة التى اخترتها. ومن ثم يتعين عليك تنفيذ هذه التعليمات وإجابة الأسئلة التالية:

(١) أعط نبذة عن تاريخ الشركة، وتتبع تطور استراتيجيتها على مدار الوقت. حاول تحديد عما إذا كان التطور الاستراتيجى للشركة يُعد نتاجاً لاستراتيجيات موجهة أو استراتيجيات طارئة أو أنه مزيجاً بينهما.

(٢) عرف رسالة الشركة وأهدافها الرئيسية.

(٣) قم بعمل تحليل أولى لنقاط القوة والضعف الداخلية للشركة، وكذلك للفرص والتهديدات المتواجدة فى بيئة الشركة. وعلى أساس هذا التحليل، عرف الاستراتيجيات التى توصى الشركة بانتهاجها.

(٤) من هو الرئيس التنفيذى للشركة؟ قم بتقييم القدرات القيادية لهذا الرئيس التنفيذى.

الحالة الختامية :

شركة سوث وست للطيران

خلال الخمسين سنة الأخيرة فقدت صناعة الطيران الأمريكية جزء كبير من بريقها. ولكن منذ أن ألغيت القيود على الصناعة فى عام ١٩٧٩ دخل للعمل حوالى ٢٩ شركة طيران جديدة من ١٩٧٩ حتى ١٩٦٣. وقد أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين الشركات العاملة فى هذا المجال مما عرضها جميعاً للخسائر التى بلغت حوالى ٧،١ بليون دولار فى الفترة من ١٩٩٠ – ١٩٩٢ وحدها.

وبالرغم من تلك الظروف فإن شركة سوث ويست للطيران تميزت على غيرها من الشركات العاملة فى هذا المجال ليس مجرد أنها كانت رابحة فقط بل أن أداءها كان فى تحسن مستمر فى الوقت الذى كانت أحوال غيرها من الشركات المنافسة تزداد سوءاً. ولقد كانت شركة سوث ويست رابحة لسببين

رئيسيين هما: تكاليف منخفضة، وارتفاع ولاء عملائها. ويمكن إرجاع انخفاض التكاليف لأنها كانت مقتصدة فى الخدمات الإضافية التى تقدم للعميل (مثل خدمات التغذية التى تقدم أثناء الرحلة، وإلغاء مقاعد الدرجة الأولى، وعدم استخدام كمبيوتر مركزى كبير للحجز...) كما أنها كانت تستخدم نوع واحد من الطائرات اقتصادى فى استخدام الوقود والصيانة وهو بوينج ٧٣٧ وأخيراً وليس آخراً فلقد كان لديها قوة عمل منتجة تعمل بجد وإخلاص بسبب المعاملة الطيبة من جانب الإدارة العليا للشركة والحوافز المجزية التى يحصلون عليها والتى كان من أهمها أسهم الملكية إلى الحد الذى جعل العاملين فى الشركة يمتلكون حوالى ١٠٪ من إجمالى أسهمها.

وكذلك فإن ولاء العميل جاء من عدة مصادر من بينها أسعارها المنخفضة ودقة المواعيد والتركيز على خدمة عدد محدد من المناطق.

أسئلة لمناقشة الحالة:

(١) ما الذى تستنتجه من قصة نجاح شركة سوث ويست للطيران؟

(٢) ما هى الركائز الأساسية التى تعتمد عليها تلك الشركة فى المنافسة ومتى يمكن أن تفقد مزاياها التنافسية؟

الفصل الثانى

الأطراف ذات المصلحة ورسالة الشركة

حالة افتتاحية :

" Bill Agee وسقوط Knudsen"

يعتبر Bill Agee أحد أكثر الشخصيات إثارة فى أمريكا. وبينما كان لا يزال فى مقتبل الثلاثينات جعلت منه شركة " بواز إيداهو " شخصية بارزة وهامة فى مجال الشئون المالية، وقد اصبح فيما بعد المسئول المالى الأول لشركة " بواز كاسكين " المتخصصة فى مجال صناعة الورق وذلك خلال السبعينات، وغادر " آجى " هذه الشركة بعد أن انخفضت أرباحها بمقدار ٢٥٠ مليون دولار على أثر المغالاة فى قيمة مبيعات الأخشاب. وفى الوقت الذى كان فيه هذا الانخفاض هو الأكبر فى تاريخ الشركة، إلا أن هذا لم يحُل دون تعيين " آجى " كرئيس تنفيذى لشركة " بندكس " للمقاولات فى عام ١٩٧٦ بينما كان لا يزال فى الثامنة والثلاثين من العمر. وفى شركة " بندكس " أصبح " آجى " مشاركاً فى شركة مشهورة بالأعمال التى تتصل بالشئون المنزلية، وقد بدا ذلك واضحاً عندما أقدم على ترقية المديرة الشابة " مارى كنجهام " إلى منصب رئيسى فى شركة بندكس متخطياً بذلك مسئولين محنكين كثيرين. وقد شعر كثيرون أن تلك الترقية قد حدثت نتيجة لارتباط عاطفى بينهما، ولكنهما أنكرا ذلك، وفى عام ١٩٨٢ طلق آجى زوجته وتزوج من كنجهام، إلا أنه ترك شركة بندكس فى ذلك الوقت.

وفى عام ١٩٨٨ أصبح آجى رئيساً تنفيذياً لشركة " إيداهو " التى تعتبر فرعاً للشركة الأم " موريسون نودسن MK "، وهى شركة متخصصة فى مجال الأعمار والتشييد وكانت قد تأسست منذ خمسة وسبعون عاماً آنذاك، وقد صنعت تلك الشركة اسماً لها كمقاول رئيسى بناء على ما أنجزته من مشروعات أعمار كبرى مثل سد هوفر وخط أنابيب الأسكا. وفى الوقت الذى أنضم فيه آجى لشركة MK، كانت تعتبر بمثابة مؤسسة مهيبة، ولم يكن مستوى أداءه

يرقى لمستوى تلك الشركة. وتجسدت استراتيجية آجي لتحسين الأداء في بيع أصول معينة من أصول الشركة واستثمار قيمتها الاستراتيجية في سندات تصدرها شركات أخرى. وفي نفس الوقت حث الشركة على السعي وراء مشروعات الإعمار الكبرى، بالإضافة إلى تنمية عمليات التصنيع الخاصة بعربات السكك الحديد، التي شهدت في وقت من الأوقات قصة نجاح كبيرة في شركة MK، ولكنها عانت أوقاتاً عصيبة ومرت بظروف حرجة في الآونة الأخيرة، وبدا أنها غير قادرة على مواجهة المنافسة اليابانية.

وبدا ظاهرياً أن شركة MK تزدهر في ظل قيادة آجي. وفي عام ١٩٩٣ بلغت إيرادات الشركة ٣٥,٨ بليون دولار، وصرح آجي بأن تلك السنة "سنة مبشرة" و "فترة غيث وسقى" للشركة ومشروعاتها الصناعية الضخمة. إلا أنه وتحت هذه الواجهة لم تكن الأمور مربكة أو مشوشة بالنسبة «لبل آجي»، ويرجع ذلك إلى أن ٦٢% من أرباح شركة MK تحققت نتيجة لتصرفات آجي المالية في الأوراق المالية ومن المكاسب الرأسمالية الناشئة عن بيع الأصول. وبحصر تلك المكاسب يتضح لنا أن أداء شركة MK كان أداءً هزيلاً. وبدا أن هناك سبباً رئيسياً وراء إصرار آجي على ان اكتساب مشروعات عمل جديدة يرتبط بتقديم الشركة لأقل العطاءات قيمة في العمليات والتعاقدات الكبرى. وعلى سبيل المثال عندما تقدمت MK بعطاء لبناء وتصنيع أجسام سيارات النقل لصالح هيئة "بارت Part" في أوكلاند بكاليفورنيا، قام آجي بتخفيض قيمة العطاء إلى ١٤٢ مليون دولار. وطبقاً لأراء أحد العاملين المطلعين على الأمور داخل الشركة، قال "أننا كنا الشركة التي مُنيت بخسارة تقدر بـ ٤٠,٥ مليون دولار بسبب فروق الأسعار في تعاقدات تلك العملية. وكذلك الحال في الربع الثالث من عام ١٩٩٤ تحملت الشركة أعباءً تقدر بـ ٩,٢ مليون دولار في مقابل الأرباح فيما يتعلق بفروق أسعار تعاقدات تقدر بـ ١٠٠ مليون دولار لإعادة بناء قاطرات لهيئة ساوثرن باسيفيك.

ولوضع النقاط فوق الحروف، نستطيع القول أن معارضة شديدة لقيادة آجي قد بدأت في التبلور والظهور. وفي خطاب غير متوقع أرسل إلى مجلس إدارة شركة MK في نوفمبر ١٩٩٤ من مجموعة من مسئولي الشركة الذين أسموا أنفسهم لجنة الامتياز، نسبوا كل الاتهامات المرتبطة بخسائر الشركة إلى السيد / آجي. وأدعى مسئولو اللجنة أن آجي استفزهم وأثار حفيظتهم عندما قام بإزاحة صورة مؤسس الشركة من الفرع الرئيسي ووضع بدلاً منها صوراً تناهز الحجم الطبيعي له ولزوجته ماري كنجهام، مع تحميل الشركة نفقات هذا

الإجراء. وقد أرتكب آجي مزيداً من الأعمال الاستفزازية المنفردة وذلك بنقل مقر مكتب الرئيس التنفيذي إلى ضيعته الساحلية في كاليفورنيا، فضلاً عن الاستهزاء بالنمط الثقافي السائد في المؤسسة، وقد أشعل ذلك غيظ كبار مهندسي الشركة، خاصة الذين يتمتعون بسمعة طيبة في هذا المجال، وخصوصاً بعد ما ضاقوا زرعاً بسياسات بل آجي.

كما كان هناك أيضاً موضوع المرتب والمزايا التي يحصل عليها آجي، والتي كانت تقدر بـ ٢,٤ مليون دولار، وقد مثل ذلك ٦,٨ % من صافي دخل الشركة عام ١٩٩٣. وكان ذلك يمثل الدخل الأعلى من بين كل الرؤساء التنفيذيين في الشركات المشابهة، وذلك وفقاً لقائمة "فوربس". ووفقاً لما ذكره بعض المسئولين المطلعين، فقد دفعت شركة "MK" ٤ مليون دولار سنوياً لصالح أحد الأنشطة الاستثمارية الخاصة بآجي، وهذا الرقم يمثل ١٣% من ميزانية الشركة للأغراض العامة والإدارية. كما تحملت الشركة أيضاً تكلفة الخدمات التجميلية الخاصة بضيعة آجي الساحلية.

وفي مستهل فبراير ١٩٩٥، أعلن مجلس إدارة الشركة أن الشركة قد مُنيت بخسائر كبيرة في عام ١٩٩٤، كما أعلن مجلس الإدارة أيضاً عن عزمه إقصاء آجي عن منصب الرئيس التنفيذي، بالرغم من أن المؤشرات المبدئية كانت تشير إلى آجي كرئيس للمجلس. ولقد أشارت الأرقام الأولية على أن آجي قد حصل على ١٧٩,٦ مليون دولار معفاة من الضرائب في الربع الرابع من عام ١٩٩٤، وتترتب على ذلك حدوث خسارة تقدر بـ ١٤١ مليون دولار بالنسبة لهذا الفصل. وفي نفس الوقت، اتجهت شركة ستاندارد وبورز إلى تخفيض ديون شركة MK طويلة الأجل، مشيرة بذلك إلى تواجد أخطاء ذات درجة خطورة كبيرة.

وترتب على ذلك الإعلان تعرض الشركة لوابل من الانتقادات والملاحقات القضائية الصادرة عن حاملي الأسهم، ليس فقط فيما يتعلق بآجي، ولكن أيضاً بالتصرفات البطيئة لمجلس الإدارة حيال هذا الموضوع. وأبدى كثير من المعلقين تعجبهم حيال السكوت عن هذه الخسائر الضخمة، بينما حث خطاب غير موقع من بعض مسئولي الشركة، على اتخاذ إجراءات حيال هذه المسألة. ولقد أشار أعضاء عديدين من مجلس الإدارة أنهم قد وقعوا فريسة لتضليل آجي الذي طالما داب على طمأنتهم حيال النتائج الهزيلة. هذا ولا يزال كثيرون يراودهم إحساس بأن لجنة التدقيق والمراجعة لم تقم بواجبها حيال تدقيق الحسابات المالية لشركة MK في ظل قيادة آجي. واتجه رئيس مجلس الإدارة

تحت وطأة الانتقادات العنيفة والأدلة المتصاعدة على سوء الإدارة المالية تحت قيادة آجي، فضلاً عن الإجراءات التي اتخذتها شركة ستاندارد وبورز حيال ديون شركة MK، لتجريد آجي من مناصبه في الشركة.

ولقد تم تسوية كل المنازعات القضائية في سبتمبر ١٩٩٥. والتزمت الشركة بموجب اتفاق واجب التنفيذ أن تدفع ٦٣ مليون دولار نقداً في صورة أسهم للمساهمين. كما قضت التسوية أيضاً بضرورة قيام الشركة بتدعيم وتقوية مجلس إدارتها باستقدام والاستعانة بسبعة مديرين على مدار العامين التاليين. وكذلك وافق آجي على التنازل عن حقه في ثلاثة ملايين دولار، كما قبل بتخفيض معاشه من ٣٠٣٠٠٠ دولار سنوياً إلى ٩٩٧٥٠ دولار.

نظرة شاملة Overview :

أطلعتنا الحالة الافتتاحية على سوء إدارة بل آجي لشركة موريسون نودسن " MK "، عندما كان يحرص على إثراء نفسه، وكيف أن ذلك قد وضع الشركة على حافة الإفلاس. ولقد فشل آجي فشلاً ذريعاً في الحفاظ على مصالح مجموعتين هامتين في الشركة أولاهما **حاملي أسهم الشركة**، الذين رأوا انهيار قيمة أسهمهم بنسبة ٩٠% في ظل قيادته، وثانيهما **موظفي الشركة**، الذين يواجهون مستقبلاً غامضاً كنتيجة لسوء إدارة آجي. وفي نهاية المطاف لفت سوء إدارة آجي انتباه أعضاء مجلس الإدارة، الذين قرروا إنهاء علاقة آجي بالشركة، ولكن ذلك حدث بعد أن مُنيت الشركة بخسائر جسيمة. وهنا يمكن توجيه اللوم والنقد إلى حزبين : بل آجي لسوء إدارته وقيادته، ، وفشله الواضح في الحفاظ على مصالح أصحاب المصلحة في المنظمة مثل المساهمين والموظفين، وكذلك يوجه اللوم لمجلس الإدارة لفشله في أداء دوره الوقائي بأمانة وكفاءة لحماية مصالح من يمثلهم، ألا وهم حاملي الأسهم.

وكما تطلعنا قصة موريسون نودسن " MK " أن هناك شرائح مختلفة كثيرة من الناس والجماعات تتأثر بالطريقة التي تتصرف بها المنظمة ومديريها. وإذا ما أرادت الشركة البقاء والازدهار فيجب أن تراعي مصالح تلك الجماعات المختلفة من ذوي المصلحة . وذوي المصلحة هم أفراد أو جماعات من داخل أو خارج المنظمة لهم حق المطالبة والادعاء عليها. وقد يدخل في إطارهم العملاء والموردون والموظفون.

ويركز هذا الفصل على كيفية قيام الشركات بالحفاظ على تقديم الدعم للأطراف الأساسية ذات المصلحة. ونبدأ بإمعان النظر في العلاقة بين

المساهمين والشركة. ومن ثم ننتقل إلى تدبر رسالة الشركة، الذي يمثل المؤشر الرئيسى الأول المتعلق بكيفية رؤية المنظمة لدعاوى ومطالبات تلك الأطراف. والغرض من بيان الرسالة يتجسد فى إرساء الأسس الإرشادية لعملية صناعة القرار الاستراتيجي. وبعد ذلك نقوم باستكشاف وتفحص الموضوعات المتصلة بالعوامل الحاكمة، ونعنى بذلك الآليات المستخدمة التى تحكم المديرين لضمان سلامة الإجراءات التى يتخذونها وتوافقها مع مصالح الجماعات الرئيسية من حاملى السهم. ويعتبر مجلس الإدارة بمثابة العنصر الحاكم. وكما رأينا فى الحالة الافتتاحية، فللمجلس القدرة والصلاحية على إزاحة الرئيس التنفيذى الذى لا يراعى مصالح الأطراف الرئيسية.

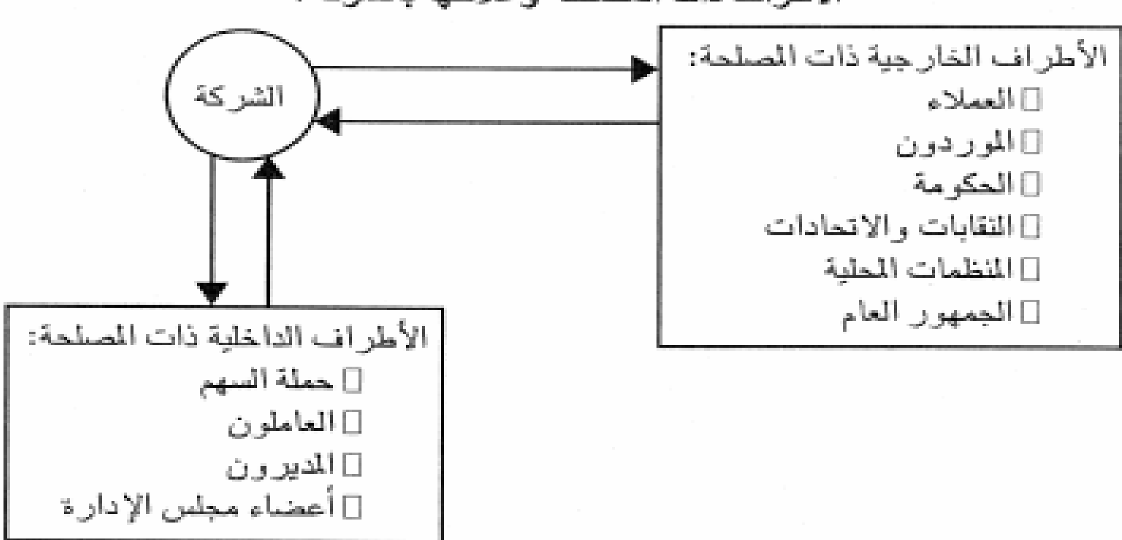
الأطراف ذات المصلحة Stakeholders :

وهم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى الشركة، يعطيهم الحق فى السؤال عن طبيعة وكيفية أداءها. ويمكن تقسيم الأطراف ذات المصلحة إلى فئتين، أطراف داخلية وأطراف خارجية (أنظر الشكل ١/٢). والأطراف الداخلية، هم عبارة عن حملة الأسهم والعاملون بما فى ذلك المديرين وأعضاء مجلس الإدارة. أما الأطراف الخارجية، فهم عبارة عن الأفراد أو الجماعات الأخرى الذين لهم حق المطالبة والإدعاء على الشركة. وتلك الجماعة تضم العملاء والموردون والحكومة والاتحادات والجماعات المحلية والجمهور بصفة عامة.

ويدخل المساهمون فى علاقة تبادلية مع الشركة. فكل طرف من الأطراف المذكورة فى الشكل (١/٢) يزود الشركة بموارد مهمة (أو إسهامات)، ويتوقع فى المقابل مراعاة مصالحه والحفاظ عليها.

فالمساهمون يقومون بإمداد الشركة برأس المال وفى المقابل يتوقعون عائداً مناسباً على استثماراتهم. أما الموظفون فهم يقدمون العمل والمهارات وفى المقابل يتوقعون دخلاً عادلاً، وشعوراً بالرضا الوظيفى، وظروف عمل جيدة. أما العملاء فهم المصدر الأساسى لإيرادات الشركة، وفى المقابل يتطلعون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة وموثوق بها مقابل ما يدفعونه من نقود. أما الموردون فيزودون الشركة بالمدخلات، وفى المقابل فهم يسعون وراء تحقيق الإيرادات وضمان صفقات مستمرة. أما الحكومة فتقدم للشركة القواعد واللوائح التى تحكم الممارسات العملية وتحقق المنافسة العادلة الشريفة، وفى المقابل فإن الحكومة تأمل أن تلتزم تلك الشركات بهذه





القواعد. وتساعد الاتحادات النقابية فى تزويد الشركات بموظفين منتجين، وفى المقابل فهم يرغبون فى الحصول على مزايا لأعضائهم تتناسب مع إسهاماتهم فى الشركة. أما التنظيمات المحلية فتزود الشركة بالبنية الأساسية المحلية فى مقابل التزام الشركات بمسئولياتها تجاه المواطنين. أما الجمهور العام فيزود الشركات بالبنية الأساسية القومية، مقابل الحصول على ضمانات بتحسين جودة الحياة كنتيجة لاستمرار وجود الشركة.

ويتعين على الشركة أن تأخذ فى الاعتبار تلك المطالب عند صياغة استراتيجيتها، وإلا قد يسحب أصحاب المصلحة دعمهم لها. وعلى سبيل المثال، فقد يتجه حاملو الأسهم إلى بيع أسهمهم، وقد يترك الموظفون وظائفهم، وقد يتجه العملاء إلى الشراء من أماكن أخرى. كما قد يبحث الموردون عن مشترين يكونون محل ثقتهم. وقد تشتبك الاتحادات فى نزاعات عمالية مثيرة للفرقة. وقد تقوم التنظيمات المحلية بمواجهة محاولات الشركة لتوطين مصانعها فى مناطق نفوذ تلك التنظيمات، كما أن الجمهور العام قد يمارس ضغوطا جماعية مطالباً باتخاذ إجراءات ضد الشركات التى تعمل على إفساد جودة الحياة. ولاشك أن أياً من ردود الفعل هذه قد يكون لها أثر سلبى على المنشأة.

ونورد مثالاً مفصلاً فى الحالة رقم (١/٢) " للاستراتيجية من الواقع "

والذى يلقى الضوء على " ديك فيريس " الرئيس التنفيذى السابق للخطوط المتحدة، الذى فقد وظيفته لأنه فشل فى تحقيق مصالح أهم مجموعتين من أصحاب المصلحة وهما : موظفو الشركة وحاملو الأسهم.

استراتيجية من الواقع (١/٢)

ديك فيريس والخطوط الجوية المتحدة

فى مستهل الثمانينات تكونت رؤية لدى ديك فيريس الرئيس التنفيذى للخطوط الجوية المتحدة، وقد مثلت هذه الرؤية إحدى المكونات " للخدمة العالمية للسفر والسياحة من الباب إلى الباب ". وقد اعتقد فيريس أن الشركة التى تقدم خدمات الطيران وتأجير السيارات والخدمات الفندقية قد تحقق مزايا تعاونية هامة. وقد تكلم فيريس بحماس عن المستقبل وهو يتصور وكلاء السفر والسياحة فى كل أنحاء العالم وهم جالسون أمام أجهزة الكمبيوتر ليتسقوا عمليات الحجز لشركة الطيران والفنادق ووكالات تأجير السيارات الخاصة به.

ولقد بدأت عملية حشد الأصول لهذه الإمبراطورية للسفر والسياحة فى عام ١٩٧٠ بشراء فندق وستن. وفى ظل قيادة فيريس اشترت الخطوط المتحدة فندق هرتس من شركة آر سى أيه فى عام ١٩٨٥ مقابل ٥٨٧ مليون دولار. وفى مارس ١٩٨٧ اشترت الخطوط المتحدة هيلتون الدولية مقابل ٩٨٠ مليون دولار. وفى نفس الوقت قامت الخطوط المتحدة رسمياً بتغيير اسمها إلى شركة أليجز " Al-legis " فى محاولة رمزية للتأكيد على إعادة ميلاد جديدة للشركة كمنشأة لعمليات السفر والسياحة المتكاملة.

إن المشكلة التى واجهت هذه الاستراتيجية تجسدت فى افتقاد الدعم من مجموعتين رئيسيتين من الأطراف ذات المصلحة فى الشركة، وهما : طيارى خطوط الشركة وحاملى الأسهم. ولقد واجه فيريس مشكلات مع الطيارين بدءاً من منتصف عام ١٩٨٥، عندما طلب من اتحاد الطيارين (ALPA) بعض التنازلات فيما يختص بالأجور والإنتاجية، وذلك لكى يتمكن من المنافسة مع الناقلين منخفضى التكلفة مثل شركة بيبول اكسبرس وكونتنتال ايرلاينز. وقد نجح فى إقناع الطيارين بقبول مطالبه، ولكن بعد إضراب استمر ٢٩ يوماً، كان له أثر بالغ السوء على علاقة الإدارة بالعمال، وترتب عليه تكبد الشركة لخسارة فعلية تقدر بـ ٩٢ مليون دولار. وفى إبريل ١٩٨٥ عرضت رابطة اتحاد الطيارين (ALPA) شراء خط الطيران مقابل ٤,٥ بليون دولار. وطبقاً لما قاله رئيس رابطة اتحاد الطيارين أف سى دوبينكسى " إن هذا العرض بالشراء قد قدم بناءً على مخاوف الطيارين من أن الشركة لم تعد تركز على نشاط الطيران. حيث

أصبحت الإدارة فى الشركة هى فريق الإدارة الفندقية. إننا نريد العودة إلى نشاطنا الأساسى " ولقد تم رفض العرض من قبل الإدارة العليا للشركة.

وبينما كانت ملفات هذه الأحداث تطوى بدأ عدد من قراصنة الشركات فى إبداء بعض الاهتمام بالشركة. وفى مارس ١٩٨٧ كان سعر "أليجز" يتراوح ما بين ٥٥ إلى ٦٠ دولار للسهم الواحد، وطبقاً لما قاله محللو الأسهم وكثيراً من المستثمرين، فأن هذا السعر يعتبر أقل من القيمة الحقيقية للسهم بشكل واضح. وقد أفتى كثير من خبراء الاستثمار أن سهم الشركة يساوى على الأقل مائة دولار إذا ما تم بيع عمليات الشركة بشكل مستقل. وفى مايو ١٩٨٧ أعلن صندوق استثمارى يدعى "كونيستون" دعوته إلى إقصاء مجلس الإدارة والتخلص بالبيع من الأنشطة الأساسية للشركة.

وتمثل رد فعل فيريس حيال عروض رابطة الطيارين وكونيستون فى البدء فى اتخاذ موقفين دفاعيين. (أولاً) كجزء من طلب شراء طائرات يقدر بـ ١٥ بليون دولار، اتجهت أليجز إلى تزويد بوينج بكمبيالات قابلة للتحويل تقدر بـ ٧٠٠ مليون دولار. وإذا ما حاول كيان استثمارى مستقل شراء أكثر من ٤٠% من أسهم أليجز، عندئذ تزداد معدلات الفائدة على الكمبيالات بشكل حاد، مما يؤدى إلى رفع تكاليف أى محاولة عدائية لابتلاع أليجز. إلا أن هذا التكتيك فشل فى إعادة الاطمئنان لأغلبية حملة أسهم الشركة، الذين كانوا غير راضين تماماً عن فيريس. وفى رد فعل لهذا الموقف اقترح مجلس إدارة الشركة خطة كبيرة لإعادة رسملة الشركة حيث يجرى فوراً دفع ٦٠ دولار نقداً لكل مساهم عن كل سهم، مع الإبقاء على رصيد يقدر بـ ٢٨ دولار لكل سهم من أسهم الشركة. أما العائق لهذه الخطة فيتجسد فى إضافة أكثر من ثلاثة بلايين دولار إلى ٢,٤ بليون دولار للدين طويل الأجل الظاهر فى المركز المالى للشركة. وتمثل هذه الديون خطراً على الشركة تجعل عملية المنافسة محفوفة بالمخاطر بالنسبة لها فى هذا المجال، كما أن الفوائد الواجبة الدفع قد تودى بالأرباح.

وفى نهاية المطاف لم يستطع مجلس إدارة أليجز أن يقر بوقع هذا الدين الثقيل من اجل إنقاذ الخطة الرئيسية التى لم تلق قبول المساهمين، ولم تدعم الرئيس التنفيذى الذى تفر منه كلاً من مستثمرى وول ستريت وكذلك العاملين بالشركة. وفى يونيو ١٩٨٧ قرر مجلس إدارة الشركة إقصاء ديل فيريس والتنكر لاستراتيجية " السوق المركزى للسياحة ". وقد تم الإعلان أيضاً عن بيع فنادق وستن، وهرتس وهيلتون الدولى، مع اتخاذ قرار ببيع الجزء الأكبر من الأسهم الخاصة بالخطوط الجوية المتحدة لموظفيها، وكذلك تم الإعلان عن تغيير أسم

الشركة لتعود لاسمها الخطوط الجوية المتحدة. ولقد تراجع مجلس الإدارة تحت ضغط الموظفين عن الاستمرار فى تقديم الدعم لديك فيريس بعد عامين من تحمل المشاق والصعوبات. ولقد تمثل رد فعل كوتيستون ورابطة اتحاد الطيارين بإسقاط عروضهم الخاصة بالاضطلاع بالشركة. ومن وجهة نظر كلا الطرفين، فقد اتجه المجلس الآن إلى القيام بأداء ما كان يجب عليه منذ زمن.

ويراعى أن الشركة لا تستطيع دائماً الوفاء بمتطلبات الأطراف ذات المصلحة. ويجب أن نأخذ فى الاعتبار أن أهداف المجموعات المختلفة قد تتعارض، وفى مجال التطبيق نجد أن منظمات قليلة لديها الموارد الكافية لإدارة شئون كل الأطراف ذات المصلحة. وعلى سبيل المثال، نجد أن مطالب التنظيم النقابى بزيادة الأجور تتعارض مع مطالب العملاء بتقديم أسعار معقولة، ومطالب حاملى الأسهم فى الحصول على عوائد مقبولة. وغالباً، يتعين على الشركة أن تحسم اختياراتها. ومن أجل بلوغ ذلك، فإنه يجب تحديد أكثر الأطراف ذات المصلحة أهمية مع إعطاء أولوية مطلقة للسعى وراء الاستراتيجيات التى تفى باحتياجاتهم. ويمكن للتحليل الخاص بتأثير الأطراف ذات المصلحة أن يقدم لنا هذا التحديد، وهذا التحليل عادةً يتضمن الخطوات التالية :

١ – تعيين وتحديد الأطراف ذات المصلحة.
٢ – تحديد مصالح واهتمامات الأطراف ذات المصلحة.
٣ – تحديد المطالب والادعاءات المحتملة لتلك الأطراف تجاه المنظمة.
٤ – تحديد الأطراف الأكثر أهمية من منظور المنظمة.
٥ – تحديد التحديات الاستراتيجية الناتجة عن ذلك.

مثل هذا التحليل يمنح الشركة القدرة على تحديد أهم الأطراف ذات المصلحة والتى تلعب دوراً حاسماً فى بقاءها. وللتأكيد على أن الوفاء باحتياجاتهم هو أمر له الأولوية. ومعظم الشركات التى انخرطت فى هذه العملية قد انتهت سريعا إلى الحكم بوجود ثلاث مجموعات من الأطراف ذات المصلحة يجب العمل على الوفاء باحتياجاتهم إذا أرادت الشركة البقاء والازدهار، وهم : العملاء، والموظفين وحاملى الأسهم. ولقد فقد كل من " بل آجى ودك فيريس " منصبيهما كرئيسين تنفيذيين لأنهما فشلا فى الوفاء بمطالب حاملى الأسهم تجاه ضرورة تحقيق عائد جيد على استثماراتهم، وكذلك مطالب الموظفين فى الحصول على الدخل الجيد والشعور بالرضا الوظيفى، فضلاً عن الأمان

الوظيفي وظروف العمل المواتية. وبصفة عامة، يمكن القول أن أي شركة تفشل في الوفاء باحتياجات عملاءها سوف تشهد تدهوراً فورياً في عوائدها، وسوف تخرج حتماً من سوق العمل في نهاية المطاف.

بيان الرسالة الخاصة بالشركة :

كما لاحظنا سابقاً، تعتبر رسالة الشركة بمثابة مؤشر رئيسي لكيفية رؤيتها لدعاوي ومطالب الأطراف ذات المصلحة. أنها تصف كيف تعتزم الشركة إدماج وتجسيد مطالب الأطراف ذات المصلحة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، ومن ثم تقليل مخاطر فقدان دعم هؤلاء الأطراف. وهكذا يحدد البيان الخاص بالرسالة التزام الشركة رسمياً حيال الأطراف ذات المصلحة، كما أنه يحمل الرسالة الخاصة بصياغة استراتيجيتها مع مراعاة مطالب هؤلاء الأطراف.

وتتمحور معظم البيانات الخاصة برسالة الشركة حول ثلاثة عناصر رئيسية وهي: (١) بيان الرؤية الكلية أو رسالة الشركة.

(٢) بيان يشير إلى القيم الفلسفية الرئيسية التي يلتزم بها المديرون والتي تؤثر على القرارات التي يتخذونها.

(٣) صياغة الأهداف الرئيسية التي تعتقد الإدارة في ضرورة التقيد بها من أجل تحقيق الرؤية أو الرسالة والتي تتناسب مع القيم التي يلتزم بها المديرون.

وكمثال عن بيان الرسالة – ويتعلق بمرفق إدارة مدينة " سياتل "، وهو عبارة عن مرفق مملوك لمؤسسة الكهرباء يقدم خدماته للمستهلكين في منطقة " سياتل " – وتجد ذلك موضحاً في الشكل (٢/٢). وتتجسد رؤية مرفق إنارة مدينة " سياتل " في ان يصبح هو الأكثر استهدافاً من قبل المستهلك والأكثر كفاءة وحداثة، والأكثر قدرة على المنافسة وتحمل المسئوليات البيئية من بين المرافق العامة في الولايات المتحدة بحلول سنة ٢٠٠٠. ويطرح بيان الرسالة قائمة تحوي تسع قيم رئيسية تعتقد الإدارة أنها تشكل دليلاً لصناعة القرار داخل المرفق، مصحوبة مع أربعة أهداف قابلة للقياس.

رؤية أو رسالة Vision, or mission :

رؤية أو رسالة الشركة هي إعلان رسمي يتعلق بما تحاول الشركة تحقيقه على المدى المتوسط والمدى الطويل (في الحياة العملية فإن لفظ الرؤية أو

الرسالة يستخدم تبادلياً). وقد حددت شركة بوينج رسالتها كما يلي " لنكن شركة الطيران الأولى في العالم، وبين المؤسسات الصناعية الأولى فيما يتعلق بمعايير الجودة والربحية والنمو ". أما شركة إنتل، وهي أكبر صانع لأجهزة المعالج الدقيق فقد صاغت رسالتها كما يلي "تتجسد رسالة إنتل في أن تكون المورد البارز لمكونات صناعة الحاسبات في العالم ". وعلى نفس النهج سارت شركة وير هاوزر، وهي أكبر شركة في العالم متخصصة في منتجات الغابات، وقد صاغت رسالتها على الأساس التالي " أفضل شركة في منتجات الغابات في العالم ".

شكل رقم (٢/٢)

بيان رسالة مرفق إنارة سياتل

الرؤية

أن نكون الأكثر استهدافاً من قبل العملاء، والأكثر قدرة على المنافسة، والأكثر كفاءة وحداثة وتحملاً للمسئولية البيئية من بين المرافق العامة في الولايات المتحدة الأمريكية بحلول عام ٢٠٠٠ .

القيم

العميل أولاً

إن نجاحنا يعتمد على عملائنا. أن التزامنا المبدئي أن نقابل ونشبع حاجات عملائنا، ويتضمن ذلك ان نكون من الممكن الاعتماد علينا، وأن نقدم خدمة جيدة، وأسعار معقولة بأسلوب يفوق ويسبق توقعاتهم.

الاستثمار في العاملين

نحن نعتقد أن العاملين في مرفق إنارة سياتل هم اعظم الأصول المملوكة لنا. ونحن نستثمر في عاملينا لكي ننجح في رسالتنا. واستثمارنا يكون من خلال التدريب، احتواء العامل، وخطة استراتيجية للموارد البشرية، وذلك كله بهدف إعداد العاملين لمواجهة تحديات اليوم والغدا.

الأمـــان

نحن نعتقد أن توفير الأمان لعاملينا وللعامة هي مسئولية طاغية وجسيمة. ونحن نعبر عن تلك القيمة من خلال التزامنا بالتوافق مع التعليمات واللوائح، والعمل بنشاط على تخفيض المخاطر في بيئة العمل، ومنع الحوادث، وتدريب العمال.

المسئولية المالية

نحن نعتقد أن إدارة أنوار المدينة يجب عليها تحقيق أفضل المنافع على المدى الطويل من خلال التمويل الحكيم والاقتصادى والإدارة الجيدة لأصولنا الرأسمالية. ونحن ملتزمون بالوصول إلى اقل تكلفة بالاتساق مع ثبات واستقرار التمويل طويل الأجل فى المرفق.

المساءلة

نحن نعتقد فى تحمل المسئولية كاملة عن أدائنا كأفراد ومنظمة. وسنُحاسب من خلال وضع الأهداف، وقياس الأداء نحو تحقيق هذه الأهداف.

المجتمع المحلى

نحن نعتقد أن ادارة أنوار المدينة عليها التزام نحو مساعدة مجتمعنا المحلى فى مقابلة حاجاته الاجتماعية والتعليمية من خلال رعاية وتشجيع المشاركات فى المجتمع، ودعم الجمعيات والمؤسسات الخيرية، وتشجيع الجهود التطوعية للعاملين.

الإشراف والمسئولية البيئية

نحن نعتقد فى بناء وتشغيل إمكاناتنا بشكل يتسق مع المساندة والتعزيز طويل الأجل للنظام الاقتصادى الذى تؤثر فيه. ونحن نبحث عن المبادأة والتحديث فى إيجاد حلول للمشكلات البيئية. ونحن ملتزمون بالترويج وتدعيم الاستخدام الكفء للكهرباء لتقليل الحاجة إلى موارد جديدة للطاقة.

التفوق والامتياز

نحن نعتقد أن التفوق هو المقياس لكل ما نقوم به. ويمكن تحقيقه من خلال تقديم خدمة للعملاء متسمة بالجودة، وجديرة بالثقة والكفاءة. ونحن ملتزمون بالاستمرار فى البحث وتطبيق أساليب وتقنيات جديدة لتحسين إنتاجيتنا وخدماتنا.

التكامل

أنه لأمر حتمى بالنسبة لنجاحنا كمرفق ان نعمل على تسيير شئون العمل وفق أعلى المقاييس القانونية والأخلاقية. ويمكن إرساء قواعد السمعة الممتازة بالاعتماد على الأمانة والعدل والثقة والإخلاص فى كل أنشطتنا.

الأهداف

رضاء العميل

هدفنا هو زيادة مستوى رضاء العميل والذى يمكن قياسه من خلال عمليات المسح. إن هدفنا فى هذا الشأن لعام ١٩٩٥ هو الوصول إلى أن يعبر ٩٧ % ممن

يشملهم الاستقصاء عن مستوى شعورهم بالرضا بـ " راضي بدرجة عالية " أو " راضي تماما".

رضا الموظف

يتجسد هدفنا في تحسين عملية تدفق الاتصالات وإظهار مزيد من الاهتمام بالموظفين في المرفق. والهدف العام هو العمل على مضاعفة نسبة عام ١٩٩٣ من الموظفين الذين شملهم الاستقصاء، والذى تحقق لهم الرضا من خلال تدفق الاتصال وإظهار الاهتمام بهم.

الأمـــــان

إن هدفنا هو تقليل نسبة الإصابة والمرض عند الموظف والمترتب على التعرض للمخاطر المهنية. والهدف هو خفض عدد الإصابات والأمراض بنسبة ١٠% في كل من عامي ٩٤، ١٩٩٥.

المسئولية المالية

هدفنا هو الحفاظ على الأداء المالي المتميز لمرفق إنارة المدينة. نحن نتحمل المسئولية المالية تجاه العملاء الذين نخدمهم. وسوف نعمل معاً بطريقة تتميز بالكفاءة وفاعلية التكلفة. وأهدافنا الثلاثة في هذا الصدد هي :

* الاستمرار في طرح الرسوم الأكثر انخفاضاً. وسوف نعمل على الحفاظ على أقل متوسطات الرسوم الكهربية بين أكبر ٢٥ مدينة في الولايات المتحدة.
* الحفاظ على معدلات الرسوم المنافسة مع معدلات رسوم مرفق الشمال الغربي. وسوف نعمل على إبقاء متوسط رسوم الكهرباء لمرفق المدينة في إطار سعر لا يزيد عن ٥% أعلى من أسعار المرافق الكهربائية الأخرى في منطقة الشمال الغربي الباسيفيكي خلال عام ١٩٩٥.
* الحفاظ على موقعنا المالي القوي. وسوف نعمل على الوفاء بتغطية خدمة الدين السنوي المقدرة بـ ١,٨ كما تبناها مجلس المدينة.

إن ما تلاحظه في هذه البيانات أن جميعها تلزم الشركة بهدف طموح أن تكون " رقم واحد"، " البارز "، " الأفضل "، أو الأكثر استهدافاً من قبل العميل، والأكثر قدرة على المنافسة، والأكثر كفاءة وتحملاً للمسئولية البيئية، كل تلك البيانات الخاصة بالرسالة هي أمثلة على **الهدف الاستراتيجي**.

الهدف الاستراتيجي :

لقد صادفنا مفهوم الهدف الاستراتيجي في الفصل الأول، وكما نتذكر،

فإن تعيين هذا المفهوم يعتبر الركيزة التي يقوم المديرون بناء عليها بصياغة ووضع أهداف طموحة تؤدى إلى توسيع وتطوير نشاط الشركة. وغالباً ما تشمل الرؤية أو الرسالة المطروحة على الهدف الاستراتيجي للشركة. وهكذا، فإن الهدف الاستراتيجي لشركة بوينج يتجسد في البقاء رقم واحد بين شركات النقل الجوي في العالم، بينما يتمحور الهدف الاستراتيجي لشركة إنتل أن يكون المورد البارز والمتفوق لمكونات صناعة الكمبيوتر الحديثة. إن الحجة والمبرر الذي يدعم وضع هدف طوح يتجلى فيما يلي: (١) توصيل الإحساس بوجهة الشركة وهدفها لمن هم داخل الشركة. (٢) يساعد في توجيه عملية اتخاذ القرار وتخصيص الموارد. (٣) يرغم المديرين داخل الشركة على البحث عن تحسينات ذات مغزى في أساليب إدارة وتخصيص النشاط، حيث أن ذلك هو الطريق الوحيد لتحقيق الأهداف التوسعية. وعلى العكس من ذلك وكما لاحظ " جاك ولش " الرئيس التنفيذي لشركة جنرال الكتريك " إذا لم تسعى وراء شئ مميز، فلن تحصل على أي شئ اللهم إلا النتائج العادية... لقد تعودنا أن نقول "ألمس برفق حبة الفول السوداني"، وعلى نفس النمط تحرك من معدل دوران مخزون ٤,٧٣ إلى ٤,٩١ مرة مثلاً، والآن نحن نرغب في نتائج كبيرة للتوسع والانطلاق مثل عشر دورات أو خمسة عشر دورة في المخزون.

وعلى أي حال يجب على المديرين أن يتأكدوا أن بيان الرؤية غير مبالغ فيه. وإلا سيصبح غير قابل للتحقيق، ومن ثم فقدان المصداقية بين الموظفين. ولاشك أن الهدف يمتاز بالجودة، ولكن هذا الهدف يجب أن يكون قابل للتحقيق، حتى لو اقتضى ذلك ان يسعى المديرون إلى البحث عن تحسينات متميزة في الأداء. والمثال التفصيلي عن بيان الرؤية الذي يندمج مع أهداف الإنماء القابلة للتحقيق موضح في الاستراتيجية من الواقع (٢/٢)، والتي بينت كيف أن بيان الرؤية المرن المصاغ بمعرفة الرئيس التنفيذي لـ 3M في عام ١٩٩١ قد ادى إلى تحسينات ذات مغزى في أداء الشركة.

التوجه بالمستهلك وتحديد مهام العمل :

إن الخطوة الهامة الأولى في عملية صياغة الرسالة لكي تتوافق مع تحديد مهام العمل والنشاط في المنظمة هي في أن هذا التحديد يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية :ما هو نشاطنا ؟ وإلى ماذا يجب أن يؤول ؟ وتشكل الإجابات على هذه الأسئلة دليلاً لصياغة البيان الخاص بالرسالة.

استراتيجية من الواقع (٢/٢)

الهدف الاستراتيجي في شركة ثري أم" 3M"

لطالما اشتهرت شركة " 3M ثرى أم " بأنها أكثر الشركات تجديداً فى الولايات المتحدة الأمريكية. ولقد أدارت الشركة عملياتها على مدار سنوات فيما يبدو ارتكازاً على رؤية طموحة تستهدف تحقيق ٢٥% من إيراداتها عن طريق منتجات جرى طرحها خلال السنوات الخمس الأخيرة، ولقد تمكنت الشركة من تحقيق هذا الهدف بشكل متواصل على مدار عدة سنوات. وترتب على ذلك أن حققت الشركة حجماً من المبيعات يقدر بـ ١٤ بليون دولار فى كل عام، مع تقديم سلة من المنتجات تشتمل على أكثر من ٦٠٠٠٠٠ منتج مختلف.

وإذا ما عدنا إلى عام ١٩٩١ نجد أن الرئيس التنفيذى لشركة " ثرى أم " إل دى ديسيمون " قرر أن هذه الرؤية قد فقدت سحرها. فلقد طرأ إنكماش فى معدلات نمو المبيعات منذ عام ١٩٨٨، بينما ظلت نسبة الإيرادات المحققة من طرح منتجات جديدة ثابتة لمدة ثلاث سنوات. وكان الحل لدى ديسيمون يتمثل فى إماطة اللثام عن رؤية جديدة تتبناها 3M. وقد اعتزمت الشركة استعادة مركزها كشركة رائدة فى مجال التجديد والتحديث من خلال السعى لتحقيق ٣٠% من مبيعاتها من منتجات تم طرحها خلال السنوات الأربع الأخيرة. وحيث أن طرح المنتجات الجديدة بشكل عام يترتب عليه نمو فى العوائد بمعدل زمنى أسرع وتحقيق هوامش ربح أعلى مقارنة بالمنتجات الأقدم، ولقد زعم الرئيس التنفيذى أن إنجاز هذا الهدف سيؤدى، وبفاعلية إلى رفع معدلات تحقيق الأرباح فى الشركة.

وأنطلق مديرو الشركة وهم مسلحون بهذه الرؤية الجديدة فى البحث عن طرق لتحسين معدلات تجديد وتحديث المنتجات. ولقد كان المديرون مدفوعين فى هذا الصدد من خلال دى ديسيمون، لكى يفصحوا عن كيفية تحقيق هذه الرؤية الجديدة، وانتهى المديرون سريعاً إلى أن السبب الرئيسى وراء بطء معدلات التجديد فى الشركة يرجع إلى إضاعة الباحثين لكثير من الوقت على عدد كبير من المنتجات، والتى أمامها فرصة تسويقية محدودة وتشابه إلى حد بعيد منتجات أخرى للشركة مطروحة فعلاً فى الأسواق. هذا إضافة إلى أن المنتجات كانت تستغرق وقتاً طويلاً – قد يزيد عن خمس سنوات – لإحراز التقدم من مرحلة النموذج الأولى إلى مرحلة الإنتاج الكبير.

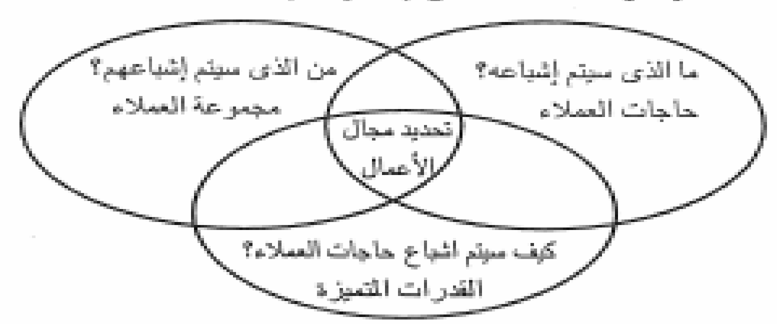
ومن أجل تحقيق الرؤية الجديدة، اتجه دى سيميون إلى دفع مديريه لتركيز جهودهم على عدد محدود من المنتجات، والتى من المحتمل أن تحقق رواجاً

كبيراً. كما أصر أيضاً على أن يبدءوا فى إطلاق " برنامج الانطلاق السريع " لتحديد الفرص المتاحة التى من شأنها أن تؤدى إلى إحداث دوى هائل فى المعمل ثم الدفع بها إلى السوق. ولقد ساعد هذا المفهوم الجديد على كسر الجمود فى أداء قسم البحوث والتطوير. وعلى سبيل المثال، وفى عام ١٩٩٢ ومن بين أنشطة إنتاج سلع استهلاكية وصناعية تقدر بست بلايين دولار، فإن خمسين مشروعاً تم تخصيصها لبرنامج " الانطلاق السريع " وربطها بجدول تطوير سريع. وبحلول عام ١٩٩٤ بدأ أكثر من نصف هذه المشروعات فى إنتاج منتجات وطرحها فى الأسواق، وأستهدف تحقيق مبيعات تقدر ببليون دولار تقريباً من طرح أكبر ثمانية منتجات جديدة فى السوق بحلول عام ١٩٩٨. ومن بين أنجح تلك المنتجات الجديدة وسائد الصابون غير قابلة للصدأ "سكوتش برايت"، وعادةً كانت تلك الوسائد تصنع من ألياف الصوف المعدنى الذى يصدأ بسرعة. وعلى العكس، فإن الوسائد التى أنتجتها " 3M " تصنع من زجاجات الشراب البلاستيكية التى أعيد تدويرها. وفى يناير ١٩٩٢، قررت " 3M " إدخال هذا المنتج ضمن برنامج " الانطلاق السريع". وترتب على ذلك أن أصبح هذا المنتج هو الأسرع من حيث الطرح فى الأسواق فى تاريخ الشركة. وفى عام ١٩٩٢ شرعت الشركة فى إنشاء المصنع، وبحلول نوفمبر ١٩٩٢ كانت أعمال البناء والتشييد قد اكتملت فى المصنع وعند ظهور بعض المشكلات المرتبطة بالتطوير كان يجرى استدعاء الخبراء من كل أرجاء الشركة للتعامل معها حتى لا يصاب الجدول الطموح بأى انتكاسات. وقد كان، وتم طرح المنتج فى يناير من عام ١٩٩٣. وخلال الثمانية عشر شهراً الأولى من طرح هذا المنتج استحوذت هذه الوسائد على ٢٢% من الحصة السوقية التى تقدر بمائة مليون دولار. وطبقاً لما قاله دى سيميون فأن هذا النوع من الأداء القوى لم يكن ليتحقق فى ظل غياب الهدف المستمر الذى استقطب انتباه وتركيز المديرين من أجل العمل على كسر طرق العمل القديمة والقيام بأشياء غير عادية من أجل تسريع عملية التطوير.

وللإجابة على السؤال الأول (ما هو نشاطنا) أقترح " ديريك آبل " ضرورة قيام الشركة بتعريف نشاطها وفق ثلاثة أبعاد: من المطلوب إرضاءه؟ (ما هى مجموعات العملاء)، ما هى الحاجات المطلوب إشباعها؟ (حاجات العميل)، وكيف يتم الوفاء بحاجات العملاء ؟ ويوضح الشكل (٢/٣) تلك الأبعاد الثلاثة.

شكل رقم (٣/٢)

إطار Abell الخاص بتحديد مجال الأعمال



ويؤكد مفهوم آبل على الحاجة إلى التوجه بالمستهلك بدلاً من التوجه بالمنتج، وذلك فى مجال التعريف بالنشاط. إن مفهوم التوجه بالمنتج فى مجال التعريف بالنشاط يركز على المنتجات المباعة والأسواق المخدومة. ويحاول آبل البرهنة على ان مثل هذا المفهوم يعمل على تعتيم وغموض دور الشركة ووظيفتها فى الوفاء باحتياجات المستهلكين. ويعتبر المنتج هو المظهر المادى الطبيعى لاستخدام مهارة معينة للوفاء بحاجة معينة لمجموعة مستهلكين وفى الحياة العملية، نستطيع القول أن الحاجة يمكن إشباعها بطرق مختلفة. إن تحديد النشاط بالتوجه بالمستهلك، والذى يعرف تلك الطرق، من الممكن أن يحمى الشركة من الوقوع دون قصد فى براثن التغيرات الرئيسية فى الطلب. وفى الحقيقة، وبالمساعدة على توقع تلك التغيرات فى الطلب، فيمكن لإطار عمل آبل أن يُعين الشركات على الاستفادة من التغيرات التى تطرأ على بيئاتها. وذلك قد يساعد على الإجابة على السؤال الثانى (ما هو مآل نشاطنا).

ومع ذلك فإن الأخذ بفكرة التوجه بالمستهلك فى نشاط الشركة قد تم تجاهله. وبناءً على ذلك فإن التاريخ مفعم بأمثلة كثيرة عن حطام شركات كانت كبيرة فى يوماً ما، ولكنها لم تعبأ بتعريف وتحديد نشاطها، أو حددته بشكل خاطئ. تلك المنشآت فشلت فى رؤية ما يجب أن يكون عليه مستقبل نشاطها، وفى نهاية المطاف تدهورت أحوالها. ولقد وصف " تيودور ليفيت " انهيار هيئة السكك الحديدية الأمريكية والتى كانت ضخمة فى يوماً ما، نتيجة لفشلها فى تعريف وتحديد نشاطها بشكل صحيح :

" إن السكك الحديدية لم تتوقف عن النمو بسبب الافتقار إلى المسافر، أو بسبب هبوط رسوم النقل والشحن. إن السكك الحديدية تعرضت للمتاعب فى الوقت الحالى، لا بسبب أنه تم إشباع الحاجة للنقل بمعرفة

آخرون (سيارات - شاحنات - طائرات - أو حتى تليفونات)، ولكن بسبب أنه لم يتم إشباعها بواسطة السكك الحديدية نفسها. فلقد تركوا الساحة لآخرين ليبتعدوا بالمستهلكين عنهم بسبب أنهم افترضوا أو تصوروا أنفسهم يعملون فى نشاط السكك الحديدية بدلاً من نشاط النقل. إن السبب وراء كونهم عرفوا وحددوا نشاطهم بطريقة خاطئة هو أنهم توجهوا بالسكك الحديدية بدلاً من التوجه بالنقل، أنهم كانوا موجهين بالمنتج بدلاً من التوجه بالمستهلك "

وإذا ما كانت هيئة السكك الحديدية قد اتجهت لاستخدام إطار عمل " آبل " فكان يمكن لها أن تتوقع تأثير التغير التكنولوجى، وكان يمكن لها أن تقرر أن مجال نشاطها هو النقل. وفى هذه الحالة، كان يمكن تحويل مواطن القوة لديهم فى السكك الحديدية إلى الهيمنة والتحكم فى صناعة النقل المتنوعة الحالية. وعلى أى حال، فلقد واصلت معظم هيئات السكك الحديدية تحديد وتعريف نشاطها بالتوجه بالمنتج الأمر الذى أدى بهم إلى الإفلاس.

وعلى النقيض من ذلك، فقد استطاعت شركة IBM ولفترة طويلة، أن تستشرف الرؤى المستقبلية بشكل صحيح فيما يختص بنشاطها. وبصفة أساسية كانت أى بى أم تتصدر مجال صناعة الآلات الكاتبة ومعدات الجدولة الميكانيكية التى تستخدم تكنولوجيا البطاقات المثقبة. ومع ذلك فإن IBM اتجهت إلى تعريف نشاطها على أساس أنه توفير وسائل لمعالجة وتخزين المعلومات، فضلاً عن توفير معدات الجدولة الميكانيكية والآلات الكاتبة. وبناءاً على هذا التعريف، فإن تحرك الشركة قدماً للدخول فى مجال الحاسبات والبرمجيات والأنظمة المكتبية والطابعات كان أمراً منطقياً. ويمكن أيضاً أن يكون هناك جدل حول أن مشكلات اى بى أم التى برزت فى نهاية الثمانينات وبداية التسعينات كانت ترتكز على أن الشركة فقدت الرؤية بأن الحاجات المتزايدة للعملاء لمعالجة وتخزين المعلومات قد تم إشباعها بواسطة الحاسبات الشخصية المنخفضة التكلفة، وليس عن طريق أجهزة الحاسبات الكبيرة التى كانت تمثل جوهر أعمال شركة (أى بى أم).

أما السؤال الثالث (ما الوضع الذى يجب أن يؤول إليه نشاطنا)، فيمكن أيضاً الإجابة عليه باستخدام إطار عمل آبل. وهكذا، فقد قررت شركة أى بى أم أن يكون نشاطها هو معالجة المعلومات - والذى كان يمثل رؤيتها - وتلك الرؤية وجهت عمليات تطوير حاسباتها وأنظمتها المكتبية، وكل التوسعات فى أعمال الجدولة الميكانيكية المتعلقة بنظام البطاقة المثقبة. إن نوعاً مشابهاً من

التفكير الخاص بالتوجه بالمستهلك حول ذلك السؤال قد شكل الأساس لرسالة شركة إنتل " لنكن أبرز الموردين فى صناعة الحاسبات الحديثة على مستوى العالم " ومثل الكثير من الشركات الموجهة بالمستهلك فلقد أدركت شركة إنتل أن مركز الجاذبية فى مجال صناعة الحاسبات يتحول الآن من الحاسبات الشخصية المكتبية والتى احتلت السوق لعقد من الزمان إلى نظام الشبكات المركزية.

وعلى مدار فترة من الزمن رأت إنتل نفسها كمورد للمعالج الدقيق للحاسبات الشخصية المكتبية، ولكن، وفى توافق مع التغيرات البيئية التنافسية، وكذلك التغيرات فى الأسلوب والطريقة التى يستخدم بها المستهلكون الحاسبات اليوم قامت شركة إنتل بإعادة صياغة رسالتها من كونها المورد لبناء المكونات الأساسية لصناعة الحاسبات متضمنة ليس فقط المعالجات الدقيقة، ولكن أيضاً المنتجات الجديدة مثل Motherboards " وحدات الذاكرة "، وكذلك الصناعة الجديدة (الشبكات المركزية).

وهناك شركة أخرى اتجهت إلى تغير رسالتها بناءً على النظر عن كثب إلى حاجات عملائها إلا وهى شركة كوداك، التى طالما رأت نفسها كمورد للتجهيزات والمعدات الفوتوغرافية، ولكن تحت قيادة رئيسها التنفيذى الجديد " جورج فيشر "، قررت الشركة أن تعمل فى مجال " التصوير ". ويعنى ذلك أن الشركة تعمل فى مجال توفير أى تقنية تمكن العملاء من التقاط الصورة وتحميضها ومعالجتها يدوياً أو ميكانيكياً فضلاً عن عرضها. وذلك لا يضمن تقنيات التصوير فحسب، المرتكزة على التطبيقات الخاصة بمحلول هاليدات الفضة " Silver halide "، الذى كان يمثل العمل التقليدى الرئيسي لشركة كوداك، ولكن أيضاً على تكنولوجيا التصوير الرقمية الجديدة. وبناءً على هذه النظرية الجديدة، وبطرح بعض الأسئلة الذاتية مثل، " ما الذى يجب أن يؤول إليه نشاطنا ؟ " استطاعت شركة كوداك أن تصيغ رؤية جديدة تتجسد فى " أن نكون أصحاب الصدارة فى مجال التصوير فى العالم ".

القيم :

أن القيم السائدة فى الشركة تحدد سلوك المديرين داخل الشركة، وكيف يعتزمون إدارة شئون العمل، فضلاً عن نوع التنظيم الذى يعتزمون بنائه. وكما أنها الموجه للسلوك داخل الشركة، فإن القيم ينظر إليها أيضاً كأساس للثقافة التنظيمية للشركة، وكموجه لميزاتها التنافسية (سنناقش موضوع الثقافة

التنظيمية بشكل أكثر عمقاً في الفصل الثاني عشر). وعلى سبيل المثال، فلقد قام " جاك ولش " الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز بصياغة مجموعة من القيم خلال السنوات القليلة الماضية والتي تتضمن تأكيداً على مبدأ " السلوك بلا حدود " وفي خطاب موجه حديثاً إلى حاملي الأسهم ذكر أن السلوك بلا حدود، هو في الحقيقة عبارة غامضة وغريبة، والتي أضحت على مدار السنوات القليلة الماضية طريقة للحياة في جنرال الكتريك. ولقد أدت إلى سيادة شعور نحو البحث عن طريقة أفضل – فكرة أفضل – يمكن أن يكون مصدرها زميل، أحد الأنشطة الأخرى لشركة جنرال الكتريك، أو شركة أخرى عبر الشارع أو على الجانب الأخر من العالم والتي يمكن أن تشاركنا أفكارها وخبرتها.

ومن هذا المنظور، فأن السلوك بلا حدود هو بمثابة عكس للاتجاه الذي يتجاهل في إطاره المديرون الأفكار الواردة من خارج المنظمة. وأن يجب أن تنطوي عملية تشجيع المديرين على ضرورة مد بصرهم خارج دائرة وظيفتهم الخاصة، ونشاطهم أو منظمتهم للبحث عن أفكار وحلول للمشكلات. وطبقاً لما ذكره " ولش " فإن عملية وضع السلوك بلا حدود في إطار تنظيمي في شركة جنرال الكتريك. تضمنه المثال التالي الذي ساقه " ولش " في خطابه لحاملي الأسهم:

> " لقد استخدم شريكنا في مجال النظم الطبية السيد / يوكو جاوا أسلوب التفكير المعروف بـ " Bullet train thinking " : مستهدفاً بذلك خفض تكاليف المنتج بنسبة ما بين ٣٠ إلى ٥٠ على مدار عامين. وهذا الأسلوب، الذي يركز على منهجية " التفكير خارج الصندوق "، ومن خلال فرق العمل الوظيفية، والموجه لإزالة العقبات التي تعترض طريق خفض التكلفة، يجري تشغيله وتوظيفه الآن وبشكل كامل في مجال صناعة محركات الطائرات. وهذا السعي سوف يؤدي إلى مضاعفة معدل الربحية في عام ١٩٩٥ في ذلك النشاط، بالرغم من أحوال السوق الراكدة ".

وعلى نفس النهج تمضي شركات كثيرة نحو صياغة مجموعة من القيم للتأكيد على نظرتهم الخاصة المتفردة في مجال النشاط. وعلى سبيل المثال نجد أن قيم شركة لنكولن الكتريك تؤكد أن زيادة الإنتاجية يجب أن تتم بالتنسيق مع العملاء والموظفين من خلال أسعار منخفضة وأجور عالية. وهذا الاعتقاد يميز شركة لنكولن الكتريك عن كثير من المشروعات الأخرى كما يؤثر على أهدافها واستراتيجيتها.

وهناك شركة أخرى لها قيمها المشهورة وهى عملاق العناية بالصحة " جونسون أند جونسون ". إن عقيدة تلك الشركة، وقائمة قيمها موضحة فى الشكل (٤/٢). وهذه العقيدة تعبر عن معتقدات جونسون أند جونسون والتى تتجسد فى أن مسئولية الشركة الأولى والأساسية هى عن الأطباء والمرضات والمرضى الذين يستخدمون منتجات جونسون أند جونسون. ويأتى فى المرتبة التالية موظفو الشركة والمجتمعات التى يعيش ويعمل فيها هؤلاء الموظفون، وأخيراً يأتى الأطراف ذات المصلحة بعمل الشركة. ويجرى عرض تلك العقيدة بشكل بارز فى كل مكتب من مكاتب المديرين، وطبقاً لأقوال مديرى جونسون أند جونسون، فإن ذلك يحكم توجيه وصياغة كل القرارات الهامة. إن البرهان القوى على وضوح تأثير العقيدة كان واضحاً فى استجابة الشركة لأزمة " تايلينول " عام ١٩٨٢، حيث لقى سبعة أشخاص حتفهم فى منطقة شيكاغو بعد أن تعاطوا كبسولات تايلينول التى أضيف عليها مادة السيانيد. وفى الحال سحبت شركة جونسون أند جونسون كل كبسولات التايلينول من السوق الأمريكية، بما تقدر تكلفته بالنسبة للشركة بمائة مليون دولار. وفى نفس الوقت باشرت الشركة عملية اتصالات شاملة استهدفت التجمعات الصيدلانية والطبية. وعن طريق هذه الوسائل نجحت الشركة فى تقديم نفسها إلى الجمهور كشركة مستعدة دائماً لانتهاج المنهج الصحيح، بغض النظر عن التكاليف. وكنتيجة لذلك دعمت أزمة التايلنيول مركز الشركة بدلاً من تشويهه. وتأسيساً على تلك الإجراءات التى اتخذت حيال تلك الأزمة استطاعت الشركة ان تستعيد وضعها كرائد فى مجال الأدوية القاتلة للألم فى السوق الأمريكية فى غضون شهور قليلة.

شكل رقم (٤/٢)

عقيدة جونسون & جونسون

عقيدتنا

* نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى هى تجاه الأطباء، المرضات والمرضى. نحو الأمهات والأباء، نحو كل من يستخدم منتجاتنا وخدماتنا.
* وفى سبيل تلبية حاجاتهم فإن كل شئ نفعله يجب أن يكون ذا جودة عالية.
* يجب علينا أن نناضل من أجل خفض تكاليفنا، فى سبيل تقديم أسعار معقولة.
* أن طلبات العملاء يجب أن تلبى بدون إبطاء، وبدقة.
* إن موردينا وموزعينا يجب أن تتاح لهم الفرصة لتحقيق أرباح عادلة.

نحن مسئولون تجاه موظفينا

* الرجال والنساء الذين يعملون معنا فى أنحاء العالم، يجب أن يراعى كل فرد منهم على حدة.
* يجب أن يكون لديهم الإحساس بالأمان فى وظائفهم.
* يجب أن تكون أجورهم ورواتبهم عادلة وكافية، كما أن ظروف العمل يجب ان تكون جيدة وآمنة ومنظمة.
* يجب أن تكون واعيين بالأساليب التى تساعد موظفينا على القيام بمسئولياتهم.
* يجب نشعر الموظفين انهم أحرار فى تقديم مقترحاتهم وشكاواهم.
* يجب أن يكون هناك فرص متساوية للتوظيف، وللتطوير والتقدم لهؤلاء الأفراد المؤهلين.
* يجب أن توفر إدارة مؤهلة وذات كفاءة، ويجب أن يكون أداءها عادل وفى إطار القيم.

نحن مسئولون عن المجتمعات التى نعيش ونعمل فيها وعن المجتمع الدولى ككل

* يجب أن نكون مواطنين صالحين – ندعم الأعمال الطيبة والخيرية، ونتحمل نصيبنا العادل من الضرائب.
* يجب أن نشجع وندعم التحسينات فى أحوال المواطنين نحو صحة وتعليم أفضل.
* يجب أن نصون بشكل جيد الأملاك التى منحنا حق امتيازها، ونحمى البيئة والموارد الطبيعية.

ومسئوليتنا الأخيرة نحو الأطراف ذات المصلحة فى عملنا

* فالعمل لابد أن يحقق أرباحا لها قيمتها.
* لا بد أن نجرب الأفكار الجديدة.
* يجب أن نشجع الأبحاث، ونطور برامج الابتكار، وندفع ثمن أخطائنا.
* يجب أن نشترى معدات وتجهيزات جديدة، ونقديم منتجات جديدة.
* يجب أن نكّون احتياطيات لمواجهة الأزمات الصعبة.
* وعندما نعمل وفقاً لهذه المبادئ فسيحقق الأطراف ذات المصلحة عائداً عادلاً.

لقد كشفت دراسة حديثة عن مجموعة من القيم المصاحبة " للمنظمات عالية الأداء" والتى من خلال تأثيرها على سلوك الموظفين، تساعد الشركات على تحقيق أداء مالى متفوق. وتشمل تلك القيم احترام مصالح الأطراف ذات المصلحة – ولاسيما العملاء والموظفين والموردين وحاملى الأسهم. كما تشمل

تلك القيم على احترام وتشجيع القيادة والسلوك الملتزم من قبل مديري المستوى الأوسط والمستوى الأدنى. وكذلك احترام الرغبة والاستعداد لتأييد ودعم الجهود الرامية للتغيير داخل المنظمة. وطبقاً للقائمين على هذه الدراسة، فإن هناك شركات تؤكد بثبات ووضوح على تلك القيم، ومن هذه الشركات هيوليت باكارد، وول مارت، وشركة بيبسي كولا.

كما كشفت الدراسة عن القيم السائدة في الشركات ضعيفة الأداء. وتلك القيم كانت متوقعة بالرغم من عدم تضمين تلك القيم في رسالة الشركة. وتشتمل تلك القيم على الكبر والغطرسة، ولاسيما تجاه الأفكار الواردة من خارج الشركة، وكذلك الافتقار إلى احترام أصحاب المصلحة الرئيسية مثل العملاء والموظفين والموردين وحاملي الأسهم، ومناهضة الجهود الرامية إلى التغيير، فضلاً عن معاقبة مديري المستوى الأدنى والمتوسط الذين يظهرون سمات قيادية واضحة. وقد أعتبرت شركة جنرال موتورز مثالاً بارزاً في هذا الصدد. ووفقاً لما ذكره مؤلفي هذه الدراسة فإن مديري المستوى الأدنى والأوسط والذين أظهروا سمات قيادية، وقدموا مبادرات لم يكن يتم حفزهم وتشجيعهم.

الأهـــــداف :

عقب الانتهاء من تحديد الرؤية التي تقوم على تحديد نشاط الشركة على أساس " التوجه بالمستهلك "، وبعد الانتهاء من صياغة بعض القيم الرئيسية، يمكن للشركة أن تمضي قدماً نحو الخطوة التالية لصياغة البيان الخاص بالرسالة وهي وضع الأهداف الرئيسية. و**الهدف goal** هو عبارة عن حالة مستقبلية مرغوبة تحاول الشركة تحقيقها. وفي هذا السياق، نستطيع القول أن الغرض من وضع الأهداف هو التحديد التدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت الشركة في تحقيق رسالتها. وإذا أعدت النظر في رسالة مرفق سياتل لإنارة المدينة، الشكل (٢/٢)، سوف ترى أنه قد تم وضع أهداف دقيقة في المرفق من أجل إرضاء العميل، وكذلك من أجل إرضاء الموظف، بغرض توفير الأمان والمسئولية المالية. وعلى سبيل المثال، فقد الزم المرفق نفسه بزيادة معدل إشباع عملاءه من درجة ٧٦% عام ١٩٩٣ لتصبح ٩٦% بحلول عام ١٩٩٥. ولقد تم اختيار تلك الأهداف لمساعدة المرفق على تحقيق رسالته في ان يصبح " الأكثر استهدافاً من قبل العميل، والأكثر قدرة على المنافسة، والأكثر كفاءة وحداثة والمتحمل للمسئولية البيئية بحلول عام ٢٠٠٠ ".

ولقد انتهجت شركة بوينج نفس النهج حيث اتسقت مع رسالتها فى أن تبقى " الشركة الأولى فى العالم فى صناعة الطيران "، ولقد وضعت الشركة لنفسها مجموعة من الأهداف عام ١٩٩٢ . وكان أول هذه الأهداف يتجسد فى الحفاظ على نصيب من السوق العالمية يقدر على الأقل بـ ٦٠% فى مجال الطائرات النفاثة التجارية الضخمة. أما الهدف الثانى يستهدف تخفيض وقت بناء وتصنيع الطائرة إلى النصف وذلك بحلول عام ١٩٩٧. أما الهدف الثالث فكان يدور حول تخفيض تكلفة بناء الطائرة بنسبة ٣٠% بحلول نفس السنة.

سمات الهدف :

لكى تكون الأهداف ذات معنى يجب أن تتسم بأربع خصائص رئيسية. أولاً : الأهداف جيدة البناء عادة ما تكون دقيقة وقابلة للقياس. أما إذا تعذر وضع الهدف بدقة وبشكل يمكن قياسه فسوف تعجز الشركة عن تقييم تقدمها تجاه الهدف. كما أن الأهداف القابلة للقياس تتيح للمديرين معياراً يستطيعون الحكم على أداءهم من خلاله.

أما الخاصية الثانية للأهداف جيدة البناء، فتتجسد فى ضرورة توجهها لأمور أساسية، ولكى تحقق التركيز، فإن المنظمة يجب أن تعمل فى إطار عدد محدود من الأهداف الرئيسية. وهكذا فإن الأهداف المختارة يجب أن تكون كلها هامة وحيوية. وفى حالة شركة بوينج، نجد أن الأهداف الخاصة بخفض التكلفة ووقت البناء تستقطب التركيز والاهتمام الإدارى على موضوعين لهما أهميتهما الكبرى إذا ما رغبت شركة بوينج فى تحقيق ميزة تنافسية فى مجال صناعة الطائرات التجارية وهما التكاليف والاستجابة أو الإحساس بالمستهلك. . أما الهدف المتعلق بالاستحواذ على حصة تقدر بـ ٦٠% من حجم السوق كحد أدنى، فإنه يُظهر بوضوح أهمية أن تكون رائدة فى مجال صناعة الطائرات التجارية.

أما الخاصية الثالثة للأهداف جيدة البناء فتتجسد فى ضرورة أن تكون تلك الأهداف متسمة بالتحدى والواقعية فى نفس الوقت. إذ أن الأهداف التى تفجر التحدى إنما تعطى المديرين حافزاً للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة. أما إذا كان الهدف غير واقعى من حيث التحديات التى يفرضها، فقد يجعل الموظفون يستسلمون، أما إذا كان الهدف مفرطاً فى السهولة والسطحية، فإنه قد يفشل فى تحفيز المديرين والموظفين الآخرين. ومرة أخرى تقدم لنا

شركة بوينج مثالاً. فلاشك أن خفض تكاليف الوحدة بـ ٣٠% سوف يتطلب إجراء تحسينات هامة فيما يتعلق بكفاءة عمليات بوينج، وهكذا نجد أن هذا الهدف يتسم بالتحدى. وقد أثبتت التجربة فى شركات أخرى أنه من الممكن تحقيق خفض فى تكلفة الوحدة بمقدار ٣٠% على مدار ست سنوات، لذا فإن هذا الهدف يكون غير واقعى فى هذه الحالة.

وهناك خاصية رابعة للأهداف جيدة البناء، ويتجسد فى وجوب تحديد الفترة الزمنية التى يجب إنجازه فيها. وهكذا فإن بوينج قد ألزمت نفسها بإنجاز وتحقيق الأهداف المرتبطة بخفض التكلفة وزمن البناء بحلول عام ١٩٩٧. وتعتبر القيود المرتبطة بالوقت عامل هام حيث أنها توضح للموظفين أن إحراز النجاح يتطلب تحقيق الهدف فى وقت محدد، وليس بعد انقضاء هذا الوقت. وقد يساهم تحديد تواريخ بعض الأبحاث فى إذكاء الشعور بالاستنفار، وكذلك العمل كحافز على التقدم نحو تحقيق الأهداف. أما هدف بوينج فى الاستحواذ على حصة من السوق تقدر على الأقل بـ ٦٠% فلم يقترن بفترة زمنية محددة، وذلك لأن الشركة تستحوذ بالفعل على ما يقرب من ٦٠ % من السوق. ولكن صياغة هذا الهدف تشكل أداة تنبيه لتذكير الشركة على عدم التدنى عن هذا المستوى الحيوى.

تعظيم عوائد حملة الأسهم "Maximizing stockholder's Returns" :

برغم أن معظم المنظمات الساعية إلى الربح تؤدى عملها واضعه نصب عينيها مجموعة متنوعة من الأهداف، وفى المنظمات أو الشركات المساهمة (على الأقل نظرياً) فإن جميع تلك الأهداف موجهه نحو تعظيم عوائد حملة الأسهم، إنهم يمثلون الملاك الشرعيون للشركة. وبالتالى فإن الهدف الأسمى لمعظم الشركات يتجسد فى تعظيم عوائد حملة الأسهم. والذى يعنى زيادة مكاسب حملة الأسهم على المدى الطويل.

ويحصل حملة الأسهم على هذه العوائد بطريقتين، من توزيعات الأرباح على الأسهم، ومن الزيادة الرأسمالية فى القيمة السوقية للأسهم (بمعنى الزيادة فى الأسعار السوقية للأسهم) وأفضل سبيل يمكن للشركة أن تسلكه لتعظيم عوائد حملة الأسهم، يتمثل فى السعى من أجل صياغة ووضع استراتيجيات تؤدى إلى تعظيم ربحيتها. والتى تقاس بنسبة العائد الذى تحققه الشركة على استثماراتها فى الآلات والمعدات وعمليات البحث والتطوير، وما شابه ذلك. وذلك ما يسمى بمعدل العائد على الاستثمار " ROI ". وعموماً فإنه

كلما ارتفعت كفاءة الشركة، كلما زاد العائد على الاستثمار بها، وكلما ازدادت فرص الازدهار المستقبلية لحملة الأسهم، وأيضاً كلما تعاظمت قدرة الشركة على دفع توزيعات على الأسهم. هذا بالإضافة أنه كلما ارتفعت العوائد الاستثمارية كلما ارتفع الطلب على اسهم الشركة. وبالطبع فإن زيادة الطلب على أسهم الشركة يؤدى إلى ارتفاع أسعارها وارتفاع في قيمة رؤوس أموالها. وهكذا، نستطيع القول أن أهداف بوينج في خفض زمن البناء إلى النصف وخفض تكلفة الوحدة بمقدار ٣٠٪ بمثابة محاولة لزيادة عوائدها الاستثمارية، ومن ثم تعظيم عوائد حملة الأسهم في الشركة.

المشكلة قصيرة الأجل :

إن التركيز المبالغ فيه على العائد على الاستثمار كهدف، ينطوى على أخطار كبيرة. إذا قد يؤدى الحماس الشديد في السعى وراء العائد على الاستثمار إلى تشجيع المديرين على تعظيم العوائد في الأجل القصير، بدلاً من العوائد في الأجل الطويل. أن التوجه قصير الأجل قد يشجع على بعض الإجراءات الإدارية المضللة، ومنها اقتطاع بعض النفقات التي ينظر إليها على أنها غير ضرورية في الأجل القصير (مثلاً، النفقات الخاصة بالبحث والتطوير والتسويق والاستثمارات الرأسمالية الجديدة) ولكنها تُعد على جانب كبير من الأهمية في الأجل الطويل. ورغم أن اقتطاع جزء من النفقات الحالية يؤدى إلى زيادة العائد على الاستثمار الحالي، إلا أن التدني في الاستثمار، والافتقار إلى التجديد، والوعى الضعيف بالسوق يعرض عائد الاستثمار في الأجل الطويل للخطر. ورغم هذه العواقب السلبية، إلا أن المديرين ربما يتخذون مثل تلك القرارات لأن التأثيرات المعاكسة للتوجه قصير الأجل قد يتجسد في الواقع الملموس، وتصبح واضحة لحملة الأسهم لسنوات عديدة. ومع مرور الوقت قد يتدنى الأداء على المدى الطويل، قد يكون الفريق الإداري المسئول عن ذلك قد انتقل إلى موقع أخر، مخلفاً وراءه الآخرين ليجنوا ثمار ما زرعه.

لقد كتب " روبرت هيز " و " ووليام أبرناثي " مقاله في مجلة " Harvard Business review " وذكرا فيها انه تاريخياً يعتبر التركيز الواسع على العوائد الاستثمارية قصيرة الأجل، قد أصبح مساهماً رئيسياً في الخسارة للمزايا التنافسية على المستوى الدولي بالنسبة للشركات الأمريكية. وقد قال الاقتصادي الكبير " ليستر ثورو " بخطأ التوجه قصير الأجل من قبل العديد من رجال الأعمال الأمريكيين في مواجهة بعض مشاكلهم. ويزعم ثورو أن كثيراً

من الشركات الأمريكية لا ترغب في القيام بالاستثمارات طويلة الأجل خشية تقلص عائداتها الاستثمارية قصيرة الأجل. ويستشهد بالتدهور في الإنفاق على عمليات البحث والتطوير وتقليص الأنشطة الابتكارية في المشروعات الأمريكية كدليل على هذا التوجه. وبعد دراسة تفصيلية للمشكلات المرتبطة بالإنتاجية في مجال الصناعات الأمريكية، ذكرت لجنة الإنتاجية الصناعية أن النظرة قصيرة الأجل لكثير من الشركات وضعتها في وضع تنافسي سئ في مواجهة المنافسين الأجانب. وطبقاً للجنة " MIT " كانت خسارة الشركات الأمريكية لمركز الصدارة في مجال صناعة الفيديو كاسيت لصالح الشركات اليابانية، واحدة من أوخم العواقب المترتبة على الآفاق قصيرة الأجل. وقد كانت شركة " أمبكس " الأمريكية بمثابة طليعة في مجال صناعة الفيديو كاسيت في الخمسينات. ولقد حاولت شركة أمبكس صناعة مجموعة متنوعة من ذلك المنتج وتقديمها للمستهلك إلا أنها تراجعت في عام ١٩٧٠، عندما أعلنت أنها لا تستطيع تحمل النفقات الخاصة باستثمارات البحث والتطوير. وتكرر نفس الموقف مع شركة " RCA " التي تراجعت عن محاولة تطوير فيديو كاسيت في عام ١٩٧٥ تحت وطأة التكاليف العالية للتطوير، ومشكلات التصنيع. وذلك أدى إلى ترك المجال مفتوحاً لشركتي سوني وماتسوشيتا اللتين قامتا برصد استثمارات كبيرة في هذا المجال إبان عقد السبعينات. واليوم تقدر الاستثمارات في سوق الفيديو ببلايين الدولارات، ويهيمن على هذا السوق شركة ماتسوشيتا، علماً أنه لا يوجد شركات أمريكية منافسة في هذه السوق.

وكما يظهر من الاستراتيجية من الواقع (٢/٢). هناك قصة مشابهة حول السلوك قصير الأجل، والذي يبدو أن سيظهر للعيان في السوق في منتجات " المواد المظهرة والمصنعة من خلايا بلورية سائلة " (AM-LCDs). وتكنولوجيا هذه المنتجات طورت في الأساس في الولايات المتحدة، ولكن سوق تلك المنتجات تحكم وتسيطر عليه الآن الشركات اليابانية.

الأهداف طويلة الأجل :

وللتحوط ضد التصرفات والتوجهات قصيرة الأجل، يحتاج المديرون إلى تبني أهداف يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات الأداء على المدى الطويل وارتفاع القدرة التنافسية للشركات. وترتبط الأهداف طويلة الأجل بموضوعات مثل إشباع حاجات العملاء، كفاءة وإنتاجية الموظف، جودة المنتج والابتكار والتجديد. ومن أجل تحقيق مثل هذه الأهداف يتعين على الشركات أن تقوم بعمل استثمارات طويلة الأجل في التجهيزات الصناعية

والمعدات وفي مجالات البحث والتطوير فضلاً عن الأداء والعمليات. ومن خلال ذلك فقط تستطيع الشركة تحسين مستوى رضاء عملاءها، فضلاً عن تحسين الإنتاجية وجودة المنتج، والتجديد والابتكار. هذا بالإضافة إلى أن تحقيق مثل هذه الأهداف يعزز مركز الشركة التنافسي ويؤدي إلى ازدهار الأرباح على المدى الطويل.

استراتيجية من الواقع (٢/٣)

التركيز على المدى القصير، والخسائر على المدى الطويل

تعتبر شاشات المصفوفة الرقمية المصنوعة من الكريستال هي شاشات العرض الملون المستخدمة في أجهزة الحاسبات الشخصية. وإضافة إلى عمليات العرض في أجهزة الحاسب، تعتبر هذه النوعية من الشاشات من المكونات الهامة والحيوية التي تدخل في صناعة الأدوات والمعدات الطبية وأجهزة التلفزيون الحديثة الحساسة ولوحات أجهزة القياس الآلي، والمعدات الفضائية وأدوات التحكم، بالإضافة إلى التجهيزات والمعدات العسكرية. ولقد ارتفعت معدلات بيع هذه النوعية من الشاشات على مستوى العالم من ٢٥٠ مليون دولار في عام ١٩٩٠ إلى بليون دولار في عام ١٩٩٤، وتشير التكهنات إلى أن حجم السوق سيرتفع إلى عشرة بلايين دولار بحلول عام ٢٠٠٠.

وتعتبر شركة آر سي أيه وشركة وستنجهاوس رائدتا تقنية هذه النوعية من الشاشات خلال عقد الستينات. إلا أن هاتين الشركتين لم تنجحا في استغلال هذه التقنية استغلالاً تجارياً. وأحد اهم الأسباب وراء ذلك يكمن في ان إدارة كلا الشركتين عجزتا أمام تكلفة التطوير التقني. وكذلك بسبب فترات استرداد التكاليف الطويلة. ولذا فقد اوقفتا عملية التمويل، وبناء على ذلك ترك باحث شركة وستنجهاوس العمل في الشركة وكان يُدعى جيم فيرجسون، ولقد قام ذلك الباحث ببناء مشروع لتصنيع الشاشات الرقمية المصنوعة من الكريستال السائل. ولم يكن هناك آنذاك إلا عدد قليل من الشركات التي كانت تعتزم استخدام هذه التقنية، وواجه فيرجسون صعوبة في تدبير رأس المال اللازم. وانتهى مشروع فيرجسون إلى الفشل.

وأحجمت الشركات الأمريكية الكبرى عن القيام بأبحاث أولية في ذلك المجال، وترك الأمر لليابانيين ليظهروا فيما بعد كمنتجين رئيسيين. وتسيطر شركة شارب وأن إي سي وتوشيبا على هذه السوق، إذ تستحوذ الأخيرة على ٩٥٪ من حجم الإنتاج العالمي في عام ١٩٩٦. وعلى عكس المنافسين من الشركات الأمريكية قامت هذه الشركات برصد استثمارات كبيرة في مجال

الأبحاث وعمليات الإنتاج المرتبطة بهذه التقنية إبان عقد الثمانينات.

وحسب بعض المصادر فإن شارب بمفردها أنفقت ما يربو على بليون دولار في تطوير هذه التقنية خلال عقد الثمانينات وبرغم تواجد بعض الشركات الأمريكية الصغيرة في هذا المجال، إلا أنهم يركزون على شرائح عالية التخصص (مثل التوريد لوزارة الدفاع الأمريكية)، وقد قاموا برصد استثمارات لدعم الإنتاج على نطاق ضيق. وباستثناء أى بى أم التي تمتلك مشروعاً مشتركاً في هذا المجال مع توشيبا في اليابان، فلا توجد شركات أمريكية كبيرة في هذا المجال، وليس هناك شركة أمريكية قادرة على الإنتاج الكبير.

التحكم في الشركة والاستراتيجية corporate Governance and strategy :

لقد لاحظنا أن أحد الأهداف الرئيسية للشركة يتجسد في تحقيق عائد جيد على الاستثمار لحملة الأسهم. وفي معظم الشركات العامة يقوم حملة الأسهم بتفويض عملية إدارة الشركة واختيار استراتيجيتها لمديريها، وهؤلاء المديرين يصبحون بذلك وكلاء لحملة الأسهم ويتعين عليهم السعي من أجل إرساء استراتيجيات من شأنها تعظيم العائدات طويلة الأجل للمساهمين. ورغم أن معظم المديرين يبذلون الجهد في هذا الشأن، ألا أنهم جميعاً لا يعملون وفق هذا النمط. ويترتب على الفشل في إنجاز ذلك نشوء مشكلات التحكم والتوجيه في الشركة، حيث نجد بعض المديرون يسعون وراء إرساء استراتيجيات ليست في صالح حملة الأسهم.

مشكلة التحكم والتوجية في الشركة :

لماذا يرغب المديرين في السعي وراء استراتيجيات بخلاف تلك التي تتوافق مع فكرة تعظيم عائدات حملة الأسهم ؟ لقد ذكر بعض الكتاب في هذا الشأن أن ما يحفز المديرين هو الرغبة والتطلع إلى المكانة، والقوة، والأمن الوظيفي، والدخل. ويفضل موقعهم داخل الشركة، فإن بعضاً من المديرين – مثل الرئيس التنفيذي، كان بإمكانهم استغلال سلطاتهم وتحكمهم في الشركة لإشباع تلك الرغبات الشخصية. وعلى سبيل المثال، فإن الرؤساء التنفيذيون قد يستغلون موقعهم في استثمار موارد الشركة بطرق مختلفة من شأنها تعزيز مكانتهم الوظيفية – نافورات جميلة، مكاتب ضخمة ونفقات لتمويل رحلات إلى هاواي – وذلك بدلاً من استخدام تلك الموارد بطريقة تؤدي إلى زيادة العوائد الاستثمارية لحملة الأسهم. ولقد أصطلح بعض الاقتصاديون على

تسمية ذلك السلوك " بالرفاهية من خلال العمل " ويعتبر " بل آجى " نموذجاً للرئيس التنفيذى الذى تبنى هذا السلوك.

وبجانب تورط الرؤساء التنفيذيون فى هذا المسلك بالاشتراك مع المديرين الآخرين فأنهم قد يحاولون إشباع رغباتهم فى تحقيق دخل أكبر من خلال الإسراف فى منح مكافآت لأنفسهم. ويعتقد منتقدو الصناعة الأمريكية أن المكافآت المدفوعة والمغالى فيها قد أصبحت مرضاً وداءً مستوطناً. ويشيرون إلى أن أجور ورواتب الرؤساء التنفيذيون قد ارتفعت بمعدلات سريعة خلال السنوات القليلة الماضية بالمقارنة مع أجور ورواتب العمال العاديين. وعلى سبيل المثال، ما بين أعوام ١٩٨٠، ١٩٨٢ تضاعف متوسط أجر المهندس من ٢٨٤٨٦ دولار إلى ٥٨٢٤٠ دولار، بينما زادت رواتب وأجور ١٠٠٠ رئيس تنفيذى من رؤساء الشركات الكبرى بنسبة ستة أضعاف، وذلك وفقاً لمسح أجرته مجلة " Business week "، إذ ارتفع الأجر من ٦٢٤٩٩٦ دولار إلى ٣٨٤٢٢٤٧ دولار. وفى عام ١٩٩١ وصل دخل الرئيس التنفيذى الأمريكي العادى على ما يوازى من ٨٥ إلى ١٠٠ ضعف ما يحصل عليه العامل العادى. بينما حقق الرئيس التنفيذى فى اليابان دخلاً يمثل ١٧ ضعف ما يحققه العامل العادى، بينما كان هذا المعدل فى ألمانيا يوازى ٢٣ أو ٢٥ ضعفاً على الأكثر.

إن ما أثار حفيظة النقاد هو حجم الرواتب والمزايا الذى يحصل عليه بعض الرؤساء التنفيذيين، وعدم ارتباط ذلك بأداء الشركة. وعلى سبيل المثال، وفى عام ١٩٩٢ تقاضى " Tony O'Reilly " الرئيس التنفيذى لشركة " إتش جى هاينز " ١١٥,٣ مليون دولار كمرتب ومزايا إضافية أخرى، وتقاضى " روبرتو جوزيتا " الرئيس التنفيذى لشركة كوكاكولا ١٠١,١ مليون دولار. وبالرغم أن كل من هاينز وكوكاكولا قد شهدتا ازدهاراً ونماءً فى ظل قيادة كل من أوريلى وجوزيتا، إلا أنه كان هناك شعوراً لدى النقاد بضخامة رواتبهم وامتيازاتهم مقارنة بما يؤدونه لشركتيهما.

وهناك شأن أخر لا يقل أهمية فى هذا الصدد، إذ قد يتجه الرئيس التنفيذى إلى "بناء إمبراطورية" فى محاولاته لإشباع رغباته المرتبطة بالمنصب، فضلاً عن توفير عنصر الأمن والقوة والدخل، وقد يقوم الرئيس التنفيذى فى هذا الصدد بالانهماك فى " بناء إمبراطورية " من خلال شراء مشروعات جديدة فى محاولة منه لزيادة حجم الشركة من خلال تنويع الأنشطة. ورغم أن مثل هذا النمو قد يشكل إسهاماً متواضعاً فى تعزيز ربحية الشركة، ومن ثم عوائد حملة

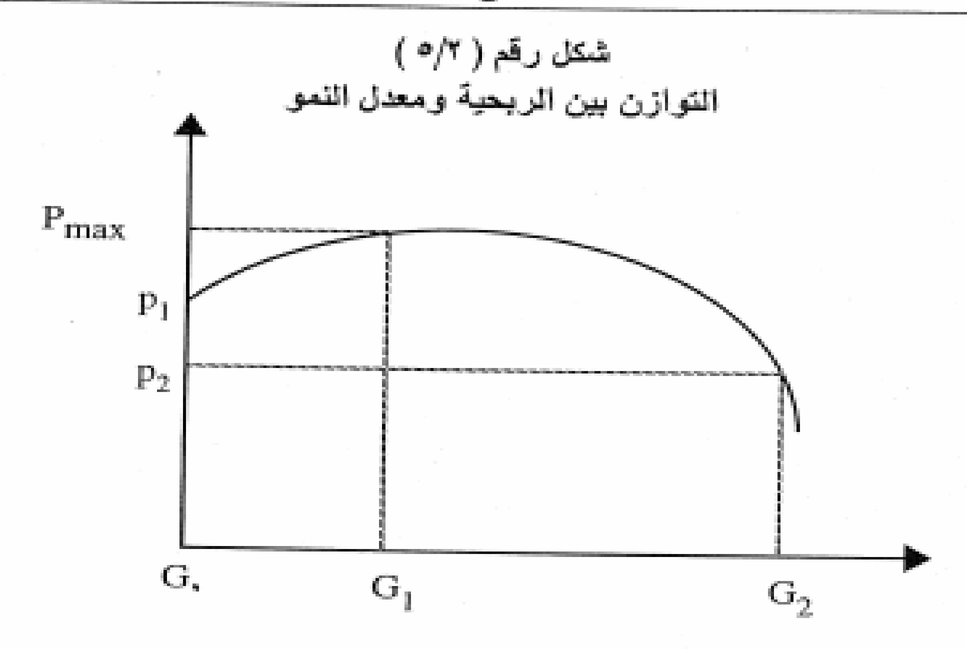
الأسهم، إلا أنه يؤدى إلى زيادة حجم الإمبراطورية التى تقع تحت سيطرة الرئيس التنفيذى، وتدعيم مكانته وقوته وأمنه ودخله (وهناك علاقة قوية بين حجم الشركة وراتب الرئيس التنفيذى). وفيما يلى نقتبس مما قاله " Carl Icahn " أحد أشهر الرؤساء التنفيذيين فى الثمانينات.

" بلا شك فإن هناك منظمات أرستقراطية تتواجد في أمريكا، وعادةً ما ينظر الرئيس إلى توسيع سلطانه على أنه آمراً أكثر أهمية من تحقيق عوائد للملاك (حملة الأسهم). وعندما وجدت كل من موبيل و USX أن لديها فوائض نقدية كبيرة هل عظموا ثروة حملة الأسهم ؟ بالطبع لا، إذ أنه قاموا بشراء شركتى ماركور ومارثون وهكذا بدلاً من تعظيم عوائد حملة الأسهم – قاموا باستثمارات فى مثلث كوارث".

قد يتجه بعض المديرين الكبار إلى المتاجرة بالربحية على المدى الطويل وذلك بشراء مشروعات جديدة بغرض تحقيق معدلات نمو أكبر للشركة. ويصور الشكل (٥/٢) رسماً بيانياً للربحية بالمقارنة مع معدلات نمو الشركة. إن الشركة التى لا تنمو قد تفقد بعضاً من فرص الربحية. ويلاحظ أن معدل النمو " G " فى الشكل (٥/٢) ليس متوافقاً مع تعظيم الربحية ($P_1 < P_{max}$). ومن ناحية أخرى نجد أن معدل النمو المعدل " G_1 " يسمح للشركة بتعظيم أرباحها، وتحقيق أرباح معادلة لـ P_{max} . وتحقيق معدل نمو يزيد عن " G_1 " يتطلب تنويع فى الأنشطة قد تعرف الشركة عنها القليل، وهكذا، فإن ذلك يتحقق فقط من خلال التضحية بالربحية (حيث أن بعد النقطة G_1، فإن الاستثمار المطلوب لتمويل النمو الإضافى لا ينتج العائد المناسب، وتنخفض عندئذ ربحية الشركة. وعلاوة على ذلك فإن G_2 ربما تون معدل النمو المقبول من قبل الرئيس التنفيذى الساعي " لبناء الإمبراطورية "، وحيث عندها ستزداد قوته ويتدعم المكانة، وسيزيد الدخل.

وعند هذا المعدل من النمو، تتعادل الأرباح فقط مع p_2 وذلك لأن ($P_{max} > p_2$) فإن نمو الشركة عند هذا المعدل لا يؤدى بوضوح إلى تعظيم ربحيتها أو ثروات حملة أسهمها. ومع ذلك فإن معدل النمو G_2 قد يتوافق مع تحقيق الأهداف الإدارية المرتبطة بالقوة والمكانة والدخل.

شكل رقم (٥/٢)
التوازن بين الربحية ومعدل النمو



آليات التحكم والتوجيه فى الشركة :

يجب التذكير بأن كل المديرين لا يتصرفون على الاطلاق على تلك الشاكله التى أوردناها فيما سبق. أن الأغلبية العظمى يمثلون نماذج جيدة كمديرين، يعملون بوعى من اجل رفع معدلات عوائد حملة الأسهم. ومع ذلك وبافتراض أن بعض المديرين يضعون مصالحهم الخاصة فى الصدارة، فإن المشكلة التى تواجه حملة الأسهم تتجسد فى كيفية توجيه الشركة والسيطرة عليها حتى يمكن إخضاع رغبات المديرين المرتبطة بمبدأ الرفاهية من خلال العمل، والرواتب المبالغ فيها والتنويع لبناء الإمبراطورية للفحص والتمحيص. وهناك أيضاً الحاجة إلى آليات تتيح لحملة الأسهم استبعاد المديرين غير الأكفاء وغير الفعالين. وهناك عدداً من آليات التحكم تسمح لحملة الأسهم بممارسة بعض الرقابة والسيطرة على المديرين. وتضم تلك الآليات مجلس الإدارة، وجداول التعويض على أساس الأسهم، وانتقال حق السيادة والإدارة إلى الشركة. ومبادلة الأسهم العادية مقابل الدين.

(١) مجلس الإدارة Board directors :

وهو المسئول عن رعاية مصالح حملة الأسهم. ويجرى انتخاب أعضاءه بواسطة حملة الأسهم مباشرة، ويمثل هؤلاء الأعضاء مصالح حملة الأسهم فى الشركة وفقاً لقانون الشركات. وهكذا يعتبر هذا المجلس مسئولاً بشكل قانونى

عن الإجراءات التي تتخذها الشركة. ويسمح الموقع الذى يتبوأه المجلس على قمة سلطة اتخاذ القرار في الشركة بمراقبة القرارات الاستراتيجية بها. وضمان أن تلك القرارات تتوافق مع مصالح حملة الأسهم. وإذا ما شعر المجلس بأن الاستراتيجيات المعتمدة لا تتماشى مع مصالح حملة الأسهم، فيمكن تطبيق إجراءات رادعة مثل التصويت ضد ترشيحات المديرين لمجلس الإدارة، أو تقديم مرشحين من قبله. هذا بالإضافة إلى سلطة المجلس القانونية في تعين وفصل ومكافأة وتعويض موظفى الشركة بما فيهم (وبشكل خاص) الرئيس التنفيذي. وهناك عامل واحد كان وراء طرد الرئيس التنفيذى لشركة موريسون نودسن، " بل آجى " وهو عدم دعم المجلس لاستراتيجياته.

ويتألف المجلس النموذجي من مزيج من المديرين من داخل الشركة وبعض الأعضاء الخارجيين. أما مديرى الداخل فهم الوظفون الكبار في الشركة، مثل الرئيس التنفيذي. ووجودهم ضرورى في المجلس لأن لديهم المعلومات القيمة عن أنشطة الشركة، وبدون تلك المعلومات لا يمكن للمجلس أن يباشر بكفاءة وظيفة المراقبة والتوجيه. وحيث أن الداخليين هم من الموظفين الدائمين في الشركة، فقد تضطرهم مصالحهم إلى الانحياز إلى صف الإدارة. لذلك ستكون هناك حاجة إلى أعضاء من الخارج لإضفاء الموضوعية على عملية الرقابة والتقييم. إن الحاجة إلى الحفاظ على سمعة الشركة تقدم للمديرين الخارجين حافزاً لإنجاز مهامهم بكل موضوعية ما أمكنهم ذلك.

ويزعم المنتقدون لهذا النظام أن مديرو الداخل قد يكونوا قادرين على السيطرة على الأعضاء الخارجيين في المجلس. إذ يمكن لمديرى الداخل استغلال مواقعهم داخل التسلسل الإدارى للشركة لممارسة السيطرة والتحكم في نوعية معينة من المعلومات التي يتلقاها المجلس. كما يمكن لمديرى الداخل تقييم المعلومات بطريقة تجعلهم في موقع مميز. بالإضافة إلى ذلك، يستحوذ الأعضاء من الداخل على ميزة المعرفة المتعلقة بعمليات الشركة. ونظراً لأن ذلك يُعتبر مصدراً للقوة (أنظر الفصل ١٢) فإن الأعضاء من الداخل قد يكونون في موقع افضل للتأثير على صنع القرار في المجلس، بالمقارنة مع الأعضاء من الخارج. وهكذا قد يصبح المجلس أسيراً في أيدى أعضاء الداخل، ومجرد أداه مرنة لإجازة قرارات الإدارة بدلاً من حماية مصالح حملة الأسهم.

ويؤكد بعض المراقبون على أنه في كثير من الأحوال يقع المجلس تحت هيمنة الرئيس التنفيذي للشركة، وخصوصاً في بعض الحالات التي يكون فيها

الرئيس التنفيذي هو رئيس مجلس الإدارة. ولتدعيم وجهة النظر هذه، فهم يشيرون إلى أن كل من مديرى الداخل والأعضاء من الخارج غالباً ما يكونون المرشحين الشخصيين من قبل الرئيس التنفيذى. ويعتبر المدير الداخلى تابعاً للرئيس التنفيذى فى التسلسل الوظيفى للشركة، ولذلك فإنه قد لا يجرؤ على انتقاد رئيسه. وحيث أن الأعضاء من الخارج هم أيضاً مرشحي الرئيس التنفيذى، فإنه ليس من المتوقع أن يُقيموا الرئيس التنفيذى تقيماً موضوعياً. وهكذا نجد أن ولاء المجلس يميل إلى جانب الرئيس التنفيذى وليس إلى جانب حملة الأسهم. هذا بالإضافة إلى انه عندما يكون الرئيس التنفيذى هو نفسه رئيس مجلس الإدارة، فإنه من المؤكد أنه سيكون قادراً على التحكم فى جدول مناقشات المجلس بالشكل الذى يمكنه من تفادى أى انتقادات موجهة إلى قيادته. وتلك كانت المشكلة فى حالة " بل آجى " الذى كان رئيساً تنفيذياً ورئيساً لمجلس إدارة شركة موريسون نودسن.

وفى الوقت الحاضر هناك إشارات واضحة بأن كثيراً من مجالس الإدارة تنأى عن مجرد أن تكون أداة مرنة لإجازة قرارات الإدارة العليا، وأنها بدأت تلعب دوراً نشطاً فى عملية التحكم والتوجيه للشركة. ولقد كان وراء ذلك حافزاً قوياً يتمثل فى زيادة وتصاعد عدد الدعاوى القضائية التى رفعها حملة الأسهم ضد أعضاء المجلس. وقد بدأت هذه النوعية عام ١٩٨٥، عندما أصدرت محكمة ديلاور حكماً يقضى بأن مديرى شركة ترانس يونيون قد تسرعوا فى قبول عطاءٍ معين لتملك حق السيادة والإدارة فى الشركة. واعتبرت المحكمة المديرين مسئولين شخصياً عن الفروق بين العرض الذى قبلوه، والسعر الذى كان يمكن للشركة الحصول عليه فى حالة البيع. وعندئذ وافق المديرون على تحمل الفروق التى قُدرت بـ ٢٣,٥ مليون دولار. ومنذ صدور هذا الحكم، أتجه كثير من حملة الأسهم إلى مقاضاة أعضاء مجالس الإدارة، وقد حدث ذلك فى شركات مثل هولى فارمرز، ونورثروب، ولنكولن للادخار، ولوتس للتنمية، ونابسكو.

وكان هناك حافزاً أخر يتجسد فى الاتجاه المتنامى لبعض المستثمرين الكبار مثل بعض الموظفين فى أحد الصناديق الكبيرة للمعاشات، لاستغلال أسهمهم فى الشركة والقوة الانتخابية المترتبة على ذلك وذلك للفوز بمقاعد فى مجلس الإدارة وممارسة الضغوط على المديرين من اجل تبنى سياسات من شأنها تحسين أداء أسهم الشركة، والضغط على المجلس لاستبدال الرئيس التنفيذى فى الشركة ذات الأداء الهزيل. وعلى سبيل المثال، وفى أواخر عام ١٩٩٥

أعلن موظفو صناديق المعاش الخمسة الرئيسية في مدينة نيويورك عن نيتهم في تسمية ثلاثة مرشحين لشغل المقاعد الشاغرة في شركة إيثيل، وهي شركة مصنعة لإضافات بترولية اتسم أداءها بالضعف خلال السنوات الأخيرة. وكان هدفهم استغلال تلك المقاعد لدفع الإدارة لكي تعمل بشكل جاد على تحسين أداء شركة إيثيل، ومن ثم قيمة السهم في الشركة.

ولقد بدأ عدد متصاعد من المجالس في الزود عن استقلالهم عن إدارة الشركة بصفة عامة، وعن الرئيس التنفيذي للشركة بصفة خاصة، وذلك تحت وطأة الإجراءات القانونية والضغوط التي مارستها المنظمات القوية لحملة الأسهم. وفي السنوات القليلة المنصرمة اتجهت مجالس الإدارة إلى تخطيط عملية إزاحة أو إقالة الرئيس التنفيذي في عدد من الشركات الكبرى، ومنها أمريكان اكسبريس، وشركة المعدات والتجهيزات الرقمية، وجنرال موتورز، اي بي أم، كما أن نزعة أخرى بدأت في الظهور، تلك التي تتجسد في الاتجاه المتصاعد لتعيين أفراد من الخارج رؤساء لمجالس الإدارة. وبحلول عام ١٩٩٧ وطبقاً لتقديرات الرابطة القومية لمديري الشركات، فأنه في ٤٠ إلى ٥٠% من الشركات الكبرى قد تم تعيين أحد الأعضاء من الخارج كرئيس لمجلس الإدارة بينما تم ذلك في نصف ذلك العدد في عام ١٩٩٠. ومثل هذه التعيينات تحد من قدرات مديري الداخل وخصوصاً الرئيس التنفيذي على السيطرة على المجلس. ومن الملاحظ أن إزاحة " روبرت ستيمبل " الذي كان رئيساً تنفيذياً لشركة جنرال موتورز تم بعد تعيين مدير من الخارج ويُدعى " جون سميل " كرئيس لمجلس إدارة الشركة.

(٢) التعويضات في شكل أسهم :

والطريقة الأخرى للتوفيق بين مصالح المديرين ومصالح حملة الأسهم، وبالتالي التوصل إلى حل مشكلة التوجيه والتحكم في الشركة، تمثلت في مطالبة ودفع حملة الأسهم على تقديم جداول لتعويضات المديرين في صورة أسهم، حيث يقدم للمديرين خيارات محددة من الأسهم بالإضافة إلى رواتبهم. وتلك الخيارات تمنح المديرين حق شراء أسهم الشركة وفق أسعار محددة سلفاً، والتي غالباً ما تكون اقل من سعر السوق. والفكرة وراء تقديم تلك الخيارات تتجسد في حث وتحفيز المديرين كي يتبنوا استراتيجيات تؤدي إلى رفع سعر سهم الشركة، وإذا ما فعلوا ذلك فأنهم سوف يرفعون من قيمة الأسهم الخاصة بهم.

وعلى سبيل المثال، وفي نوفمبر ١٩٩٢، قام " مايكل إزنر " الرئيس التنفيذى لشركة والت ديزنى باستخدام خيارات الأسهم التى كانت قد منحت إليه فيما سبق، وقد تم ذلك الاستخدام عندما كانت أسهم ديزنى يتم التعامل فيها بأقل كثيراً من قيمتها السوقية فى نوفمبر ١٩٩٢، وبلغت أرباحه من تلك العملية بما يقدر بنحو ١٩٧ مليون دولار. ورغم أن بعض النقاد يقولون أن تلك العائدات مبالغ فيها، إلا أنه يجب مراعاة أنه فى ظل قيادة أزنر جنى حملة اسهم ديزنى أرباحاً كثيرة والغريب، أن أسعار الأسهم انخفضت بدلاً من أن ترتفع فى فترة رئاسة إزنر، وخيارات الأسهم قد تكون عديمة القيمة، ولنتدبر أيضاً قضية بول ليجو الرئيس التنفيذى لشركة وستنجهاوس. ففى عام ١٩٩١ منح ليجو الخيار لشراء ٧٠٠٠٠٠ سهم مقابل ٢٨, ٢٢ دولار لكل سهم. إلا أنه ومع حلول منتصف عام ١٩٩٢ هبطت قيمة اسهم الشركة لتسجل ١٧ دولار لكل سهم، الأمر الذى ترتب عليه اعتبار خيارات ليجو عديمة القيمة. وعقب ذلك بفترة استقال ليجو من منصبه كرئيس تنفيذى تحت وطأة ضغط المجلس، دون أن يكون قادراً على استخدام أياً من خياراته السهمية.

وتميل الدراسات الأكاديمية إلى التأكيد على أن جداول التعويضات التى تقوم على الأسهم مثل خيارات الأسهم المقدمة للموظفين، يمكن أن تحدث التوافق بين مصالح المديرين ومصالح حملة الأسهم. وعلى سبيل المثال، انتهت دراسة إلى أن المديرين كان من المرجح أن يأخذوا فى الاعتبار آثار قراراتهم الخاصة بعمليات الاندماج على عوائد حملة الأسهم إذا ما كانوا هم أنفسهم من حملة تلك الأسهم. وطبقاً لدراسة أخرى يلاحظ أن المديرين الذين كانوا من حملة الأسهم البارزين لم يكن محتملاً أن يسعوا وراء استراتيجيات من شأنها تعظيم حجم الشركة بدلاً عن ربحيتها.

ونظرا لكل المزايا التى تقدمها جداول التعويضات التى تقوم على الأسهم، فإنها لا تزال يتم تبنيها من قبل الشركات الأمريكية، بالرغم من ان الممارسة العملية تظهر أنها تنتشر سريعاً، إلا أن النقاد يزعمون أن تلك الجداول ليس لها التأثير المرغوب فيه دائماً ما دامت خطط التعويض يمكن أن تنطوى على آثار ضارة على حملة الأسهم من خلال أضعاف وتجاهل مصالحهم، فضلاً عن مكافأة الإدارة بشكل غير مبرر مقابل تحسين أسعار الأسهم. ويؤكد هؤلاء النقاد أن زيادة أسعار الأسهم دائماً ما ترجع إلى التحسينات الاقتصادية اكثر منها للجهود الإدارية، وهم يتساءلون لماذا يجب أن يتم مكافأة المديرين على مثل هذه الزيادة فى أسعار الأسهم. بالإضافة إلى ذلك، فعندما تنخفض أسعار

الأسهم بسبب عوامل خارج نطاق تحكم الشركة، مثل الركود الاقتصادي، فإن المديرين ربما يدركون سريعاً قيمة ذلك الانخفاض في قيمة أسهمهم. وفي ظل هذه الظروف فإن جداول التعويضات على أساس الأسهم تقدم للمديرين حافزاً ضعيفاً لتوفيق أهدافهم مع أهداف حملة الأسهم عموماً.

(٣) انتقال حق السيادة والإدارة :

إذا كان ولاء المجلس للإدارة أكثر من لحملة الأسهم، أو إذا لم تكن الشركة قد تبنت جدول تعويضات على أساس الأسهم، ففي هذه الحالة قد تواجه مشكلة خاصة بالتحكم في الشركة، وقد يتجه المديرون إلى السعي وراء استراتيجيات لا تتوافق مع هدف تعظيم ثروات حملة الأسهم، إلا أن حملة الأسهم مازال لديهم بقية من القوة، إذ أنه يمكنهم بيع أسهمهم. وإذا ما شرعوا في ذلك بأعداد كبيرة، فلاشك أن أسعار أسهم الشركة سوف تنهار. وإذا كان الانهيار كبيراً، فإن قيمة الشركة في بورصة الأسهم سوف تنخفض عن القيمة الاسمية لأصولها، وعند هذه النقطة سوف تصبح الشركة هدفاً اندماجياً مغرياً وسيبرر مخاطر إمكانية شرائها بمعرفة شركة أخرى.

وتعرف تلك المخاطرة التي أشرنا إليها بقيد **انتقال حق السيادة** Corporate take overs، وهذا القيد يحد من إمكانية قيام المديرين بالسعي وراء استراتيجيات واتخاذ إجراءات من شأنها وضع مصالحهم فوق مصالح حملة الأسهم. أما إذا اتجهوا إلى تجاهل مصالح حملة الأسهم، وتم امتصاص وإدماج الشركة، فإنه يترتب على ذلك فقدان المديرين الكبار لاستقلالهم وربما لوظائفهم أيضاً. ولذلك نقول أن التهديدات المرتبطة بعملية انتقال حق السيادة يمكن أن تشكل قيداً على تصرفات الإدارة.

وفي السنوات القليلة الماضية، فإن التهديدات بانتقال حق السيادة قد تم فرضها من قبل قراصنة الشركات. **والقراصنة** "**Raiders**" هم أفراد أو شركات يقومون بشراء حصص كبيرة من أسهم الشركات التي يعتقدون في أنها تعتمد استراتيجيات لا تتوافق مع هدف تعظيم ثروة حملة الأسهم. ويجادل هؤلاء القراصنة في أنه لو أن تلك الشركات ذات الأداء الضعيف اعتمدت استراتيجيات مختلفة، فقد تتمكن من تحقيق ثروات طائلة لحملة أسهمها.

ويقوم القراصنة بشراء أسهم الشركة أما للسيادة على نشاطها والإشراف عليه وإنجازه بكفاءة عالية أو للتعجيل بإحداث تغييرات في الإدارة العليا، بإحلال الفريق الحالي بفريق آخر قادر على تعظيم عوائد حملة الأسهم.

وبالطبع، فأن القراصنة لا يتصرفون هكذا بدافع الإيثار ولكن سعياً وراء الربح. وإذا ما أحرزوا النجاح من وراء صفقة الاستيلاء والسيادة على أعمال الشركة، فإنه يمكنهم إرساء استراتيجيات تخلق قيمة لحملة الأسهم (بما فيهم أنفسهم). وحتى ولو فشلت تلك الصفقة، يمكن للقراصنة ان يربحوا ملايين الدولارات، حيث أن ما يملكون من أسهم سوف يتم بيعها من قبل الشركة المرافقة مقابل علاوة ضخمة. وهناك مصدراً آخر للربح والكسب يُسمى " Greenmail "، ولقد أثار هذا النوع من العمل جدلاً شديداً فيما يختص بفوائده ومزاياه، وبينما يزعم البعض أن التهديد الذى يفرضه القراصنة ينطوى على تأثير صحى على أداء المشروعات وذلك بدفع إدارة الشركة للعمل بصورة أفضل، يزعم آخرون أنه ليس هناك دليلاً كافياً على ذلك.

(٤) استبدال حملة الأسهم بالدائنين "Leveraged buy outs" :

يقوم القرصان فى صفقة الاستيلاء والسيادة بشراء كمية كافية من الأسهم تضمن له إحكام السيطرة على الشركة، وفى عمليات "LBO" يأخذ الدائنين عادةً مكانهم بين المشترين. وتلجا المجموعة الإدارية العازمة على القيام بعمليات "LBO" برفع معدلات النقدية، وذلك بإصدار سندات واستخدام تلك النقدية فى شراء أسهم الشركة. والنتيجة، استبدال حملة الأسهم بالدائنين وتحويل الشركة من كيان عام إلى كيان خاص. ومع ذلك فإن الكيانات التى كانت تمثل حملة الأسهم الرئيسين قبل عملية "LBO" هى نفسها حملة السندات فيما بعد. والفرق هنا أن حملة الأسهم لا يضمنوا توزيعات منتظمة من الشركة، بينما حملة "LBO" يضمنون ذلك.

وقد زاد معدل عمليات "LBO" خلال الثمانينات فى الولايات المتحدة بشكل كبير، وبلغ عدد تلك العمليات عام ١٩٧٩، ٧٦ عملية بقيمة مالية قدرها ٤.١ بليون دولار (بأسعار ١٩٨٨) مقارنة بعدد العمليات التى بلغت ٢١٤ عملية فى عام ١٩٨٨، وقد تجاوزت قيمته النقدية ٧٧ بليون دولار. ومنذ ذلك الحين أخذت معدلات عمليات شراء كامل الحصص بهدف السيادة والإدارة فى التدنى ووصلت إلى حفنة صغيرة من العمليات يتم تنفيذها كل سنة. إلا أن توقف أنشطة هذه العمليات قد يكون مؤقتاً. وتتجه تلك العمليات للدخول فى نظام الدورات، ومن المتوقع ازدهارها ثانية إذا تعرضت الولايات المتحدة لحالة رواج فى عمليات الاندماج فى سوق الشركات.

ويزعم " مايكل جنس " أحد اكبر المؤيدين لعمليات "LBO"، أنه يجب النظر

إلى هذه العملية كآلية تحكم أخرى من شأنها أن تضع حرية التصرف والاختيار للإدارة محل الفحص والتدقيق. ويعتقد " جنس " أن تلك العملية تحل كثيراً من المشكلات التي تنشأ عن استخدام آليات غير ملائمة للتحكم والتوجيه في الشركة. وطبقاً " لجنس " فإن الصراع بين حملة الأسهم والمديرين حول التصرف في الفائض النقدي يعتبر مصدراً للضعف والتبديد في الشركات العامة. وحيث أن الفائض النقدي هو نقدية لا يمكن إعادة استثمارها ثانية بأسلوب مربح في الشركة، لذا ينادي جنس بضرورة توزيعه على حملة الأسهم، ولكنه لاحظ أن المديرين يقاومون مثل هذه التوزيعات من الفوائض النقدية. وبدلاً من ذلك، ولأسباب ناقشناها فيما سبق، فإنهم يفضلون استثمار هذه الفوائض في إطار استراتيجيات بناء الإمبراطورية.

ويرى جنس في عملية (LBO) حلاً لتلك المشكلة. ورغم أن الإدارة لا يتعين عليها دفع توزيعات لحملة الأسهم. إلا أنها يجب عليها سداد دفعات منتظمة لحملة السندات أو مواجهة الإفلاس. وهكذا فإن طبقاً لما يقوله جنس فإن الدين المستخدم لتمويل عمليات الـ " LBO " يساعد على تحجيم التبديد في فائض التدفق النقدي من خلال إلزام المديرين باستخدام ذلك الفائض لخدمة الدين بدلاً من إنفاقها في مشروعات بناء الإمبراطورية ذات العوائد المتدنية أو السلبية، والزيادة المفرطة في عدد الموظفين، التساهل في منح العلاوات والأجور الإضافية، وعدم الكفاءة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك يرى جنس أن الدين أسلوب لتحفيز المديرين من أجل السعي وراء معدلات أداء أكثر كفاءة، كما أن مدفوعات الدين العالية قد ترغم المديرين على تخفيض مخصصات البرامج الاستثمارية الضعيفة (خفض النفقات العامة غير المباشرة، والتصرف في الأصول التي لها قيمة أكبر خارج الشركة). وإن الإجراءات الناشئة عن إعادة الهيكلة يمكن استخدامها في خفض الدين لمستويات مقبولة ومحتملة، الأمر الذي يترتب عليه خلق منظمة قادرة على المنافسة.

وتلاحظ أن كل المعلقين غير متحمسين تجاه عملية " LBO " مثل جنس. ويعتبر " روبرت رايس " السكرتير العمالي لإدارة كلينتون، واحداً من أبرز النقاد لهذه العملية، إذ أنه يرى أن هناك مشكلتان رئيسيتان تقترنان بهذه العملية : أولا، إن اضطرار الشركة لسداد قروض ضخمة يجبر الإدارة على التركيز على البرامج قصيرة الأجل في مجال الاستثمار، وذلك، بالطبع سيكون على حساب الاستثمارات طويلة الأجل، وخصوصاً في مجال البحث والتطوير والإنفاق الرأسمالي الجديد، والأثر الواضح من ذلك هو تدهور

الوضع التنافسي للشركات التي تباشر عمليات "LBO". ثانياً، يعتقد رايس أن الدين الذي تتحمله الشركة للتمويل في عمليات LBO يزيد بشكل كبير من مخاطر تعرض الشركة للإفلاس. أن الدراسات التي أجريت في هذا الشأن برغم أنها محدودة العدد إلا أنها تشير إلى أن تلك العملية تنطوي على بعض الآثار المفيدة. وتبدو الشركات التي تقوم بتبني هذه العمليات " LBO " أكثر تنوعاً من حيث النشاط مقارنة بأقرانها. وعقب اعتماد برامج وعمليات "LBO" يتجهون إلى تبني عمليات تصفية وإغلاق بعض وحدات النشاط وتضييق مجال أنشطة الشركة، وبالتالي عدم التورط في عمليات التنويع الكثيفة التي كانت تتم في الماضي. هذا بالإضافة إلى وجود بعض البراهين والأدلة على ارتفاع إنتاجية الشركة بعد تطبيق عمليات "LBO" وبشكل أساسي، لأنها تتخلص بالبيع من وحدات النشاط ذات الأداء الفقير، وتبسيط هيكلها الإداري لتقليص البيروقراطية.

الاستراتيجية والأخلاق "Strategy and Ethics" :

أن أي تصرف استراتيجي تتخذه الشركة، يؤثر حتماً على رفاهية جميع الأطراف ذات المصلحة: الموظفين، والموردين، والعملاء، وحملة الأسهم، والجماعات والتنظيمات المحلية، والجمهور بصفة عامة. وبينما يتعين على الاستراتيجية أن تدعم رفاهية ومصالح بعض الجماعات ذات المصلحة، إلا أنها قد تضر بمصالح الآخرين. وعلى سبيل المثال، قد يقرر أحد صناع الصلب والذي يواجه انخفاضاً في الطلب وفائضاً في الطاقة الإنتاجية، إغلاق إحدى منشآت صناعة الصلب التي تعتبر بمثابة مصدر للتوظيف والعمل الرئيسي في مدينة صغيرة. ورغم أن هذا الإجراء قد يتوافق مع هدف تعظيم عوائد حملة الأسهم، إلا أنه قد يترتب عليه فقدان آلاف الأفراد لوظائفهم، وموت هذه المدينة. هل هذا القرار أخلاقي ؟ وهل هو التصرف الصحيح مع مراعاة التأثير المحتمل على الموظفين والمجتمع الذي يعيشون فيه ؟. وهنا يجب على المديرين أن يوازنوا بين هذين الأمرين التكلفة والعائد. وعليهم أن يقرروا عما إذا كانوا يعتزمون الاستمرار في تلك الاستراتيجية في ضوء تقديراتهم، ليس فقط من جانب مزاياها الاقتصادية، ولكن أيضاً فيما يختص بالتداعيات الأخلاقية، مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات المختلفة على بعض الجماعات ذات المصلحة.

الغرض من الأخلاق في مجال الأعمال :

أن الغرض من الأخلاق في مجال العمل ليس فقط لنتعلم الفرق بين

الصواب والخطأ، ولكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقد السلوك الأخلاقي، تلك الأدوات التي يمكن أن يستخدموها للتفكير والتصرف أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الاستراتيجية. إن معظمنا يتمتع بحاسة تحديد ما هو الصواب وما هو الخطأ. أننا نعرف بالفعل أن الكذب والسرقة والغش خطأ، ونعرف أنه من الخطأ أن نتصرف بطريقة من شأنها تعريض حياة الآخرين للخطر. وتلك القيم الأخلاقية تغرس فينا منذ الصغر من خلال وسائل اجتماعية رسمية وغير رسمية. والمشكلة مع ذلك، فى أنه بالرغم من أن معظم المديرين يلتزمون بهذه المبادئ الأخلاقية فى حياتهم الخاصة، إلا أن البعض يفشل فى تطبيقها فى حياتهم العملية والمهنية، وأحياناً يترتب على ذلك عواقب وخيمة.

ويصور لنا التاريخ الحزين مأساة فشل شركة مانفيل. فمنذ عقدين من الزمان كانت شركة مانفيل (جون – مانفيل بعد ذلك) من القوة بما يكفى لتصنيفها ضمن عمالقة الصناعة الأمريكية. وبحلول عام ١٩٨٩، كان ٨٠% من حجم الأسهم العادية لشركة مانفيل قد آلت لملكية كيان اتحادى يمثل الأفراد الذين قاضوا الشركة لمسئوليتها القانونية عن أحد منتجات الشركة الأساسية السابقة " الاسبستوس Asbestos ". ومنذ أكثر من أربعين سنة بدأ القسم الطبى للشركة (من خلاله مديرى الشركة) فى تلقى معلومات تفيد أن استنشاق ذرات الاسبستوس كان سبباً رئيسياً فى حدوث مرض الالتهاب الرئوى الذى عرف بـ " اسبستوسيس ". إلا أن مديرى الشركة أوقفوا عمليات البحث، والأكثر من ذلك وكمسألة ترتبط بسياسة الشركة، قررت الإدارة إخفاء تلك المعلومات عن الموظفين الذين وقعوا فريسة لهذا المرض. وشارك الفريق الطبى للشركة فى التغطية والتدليس. وبطريقة ما، أقنع مديرو الشركة أنفسهم بأن التغطية على هذا الموقف كانت تمثل أمراً على جانب كبير من الأهمية، بدلاً من اتخاذ خطوات لتحسين ظروف وبيئة العمل، والبحث عن وسائل أكثر أماناً للتعامل مع الاسبستوس. ولقد وضعوا فى حسبانهم أن تكلفة تحسين ظروف العمل كانت اكبر من تكلفة التامين الصحى لتغطية هؤلاء المرضى، وهكذا كان القرار الأفضل " من منظور اقتصادى " ذلك الذى يقضى بإخفاء المعلومات والحقائق عن الموظفين.

ويتجسد مفتاح فهم قصة مانفيل فى إدراك أن الرجال والنساء فى شركة مانفيل الذين شاركوا فى عملية التدليس لم يكونوا وحوشاً لا أخلاق لهم، ولكنهم كانوا إناساً عاديين. بل أن معظمهم لم يخطر على باله أبداً أن ينتهك

القانون أو يضر بأى شخص. لقد اصدوروا وهم فى كامل وعيهم قراراً تسبب مباشرة فى معاناة إنسانية عظيمة بلغت حد الموت. كيف يمكن أن يحدث هذا ؟ يبدو أن ما حدث ، هو إن إدارة الشركة قد أخذت فى اعتبارها فقط العوامل والخلفيات الاقتصادية عند اتخاذها قرار بتكتم وإخفاء المعلومات. أما البعد الأخلاقى فقد تم تجاهله. وبطريقة ما ، كان المديرون المتورطون فى الشركة قادرين على إقناع أنفسهم انهم بصدد اتخاذ قرار منطقى يراعى مصلحة العمل، الأمر الذى ترتب عليه ان يخضع هذا القرار لتحليل التكلفة والعائد، ولم تدخل الاعتبارات الأخلاقية ضمن هذه العملية الحسابية. ويمكن قبول هذا القرار فقط فى بيئة عملية تتعامل مع القرارات بمعزل عن المكون الأخلاقى. وكما يوضح لنا مثال مانفيل، فإنه لابد للقرارات ذات الارتباط بالعمل من وجود مكون أخلاقى.

وتتجسد مهمة أخلاقيات العمل فى نقطتين مركزيتين : (١) لابد للقرارات المتعلقة بالعمل من مكون أخلاقى. (٢) يتعين على المديرين تقدير التداعيات الأخلاقية للقرارات الاستراتيجية قبل اختيار مجموعة التصرفات والبدائل. وإذا ما كان قد تم تدريب المديرين فى شركة مانفيل على التفكير فى التداعيات الأخلاقية الخاصة بقراراتهم. فربما كان يمكنهم أن يمتنعوا عن اختيار تلك المجموعة من الإجراءات. وتقدم الاستراتيجية من الواقع (٤/٢) مثالاً أخر على الفشل فى تطبيق المكون الأخلاقى للعمل.

الاستراتيجية من الواقع (٤/٢)

التسمم فى"جاك إن ذا بوكس"(أخلاقيات مثيرة للتساؤل ؟)

فى مستهل عام ١٩٩٣، لاحظ المسئولون فى بعض مستشفيات سياتل زيادة كبيرة فى الإصابة بعدوى القولون البكتيرية. وتتواجد البكتريا المسببة لهذه العدوى فى اللحوم غير المطهية جيداً. وتضم أعراض هذه العدوى الحمى الشديدة، والإسهال والقئ. وفى حالة الشباب قد تصبح العدوى مميته. ولقد كان معظم ضحايا تفشى هذه العدوى من الشباب، وكان الكثير منهم فى حالة خطرة. ولقد لاحظ علماء الأوبئة سريعاً عنصراً مشتركاً، إذ وجدوا أن معظم الضحايا قد تناولوا الهامبورجر فى المطاعم المحلية (جاك إن ذا بوكس) قبل فترة قليلة من سقوطهم مرضى.

وسارعت شركة " فودميكر " الشركة الأم "لجاك إن ذا بوكس" إلى إصدار بيان تنكر فيه أن اللحوم المقدمة فى مطاعمها غير كاملة النضج أو الطهى. وفى

نفس الوقت أنحت باللوم على المورد الذى قام بتوريد لحوم فاسدة للمطاعم. وبدوره ألقى المورد بالكرة فى ملعب هذه المطاعم. وبينما كانت شركة فودميكر وموردها يتبادلون السباب والشتائم، ارتفع عدد المصابين بالعدوى إلى ٢٠٠ وأضحى أطفال كثيرين فى حالة مرضية حرجة. وعقب ذلك أعلن مفتشو الصحة فى واشنطن أن تلك المطاعم المحلية (جاك إن ذا بوكس) كانت تطهى الطعام عند درجة ١٤٠ فهرنهايت، بأقل ١٥ درجة عن المعدل القياسي الذى تعين العمل به منذ مارس ١٩٩٢ فى الولاية. وتذرعت شركة فودميكر بأنها لم تتلق أى إخطار يفيد بتغيير المعدل منذ ذلك التاريخ. وعندما قدم مسئولو القسم الصحى نسخة من هذا الإخطار الذى أرسل إلى تلك المطاعم المحلية، غيرت فودميكر موقفها. ووفقاً لما قاله روبرت نيوجنت رئيس شركة جاك إن ذا بوكس، أنه قد تم تسلم الأخطار، ولكن نائب الرئيس الذى كان مسئولاً عن إخطار المطاعم المحلية لم يقم بواجبه حيال ذلك. وأضاف الرئيس أنه بصدد اتخاذ إجراءات تأديبية بحق نائب الرئيس، الذى رفض إعلان اسمه.

وفى ذلك الوقت ارتفع عدد الأطفال المصابين بالعدوى إلى ٤٥٠ طفلاً، ولقى طفل حتفه، ودخل عدد كبير منهم فى غيبوبة، ووصف آخرون بأنهم فى حالة حرجة. وفى هذه المرحلة عرضت تلك المطاعم أن تقوم بدفع تكاليف العلاج فى المستشفيات، مقابل أن يوقع أولياء أمور الأطفال على إقرارات يلتزمون بموجبها بالتنازل عن حقوقهم فى مقاضاة هذه المطاعم، إلا أن هذا الطلب قوبل بعاصفة من الغضب، واضطرت شركات المطاعم هذه إلى تغيير موقفها مرة أخرى، وقبلت بدفع كامل تكاليف العلاج دون طلب أى إقرارات.

وبحلول فبراير ١٩٩٣ انتهت أسوأ ما فى هذه الموجة الوبائية، إلا أن آثارها بدأت تترك بصماتها على فودميكر. إذ تدهورت مبيعات مطاعم جاك إن ذا بوكس على مستوى البلاد بنسبة ٣٥٪ خلال أول أسبوعين من فبراير، وفقدت أسهم الشركة ٣٠٪ من قيمتها، وأعلنت الشركة أنها أرجأت خطط لافتتاح ٨٥ مطعماً جديداً فى عام ١٩٩٣. ولكن يبدو ان الذى أوقع أذى وضرر حقيقى على شركة فودميكر لم يكن تفشى العدوى نفسها ولكن محاولات الشركة المستميتة للتخلص من المسئولية وتحميلها لأطراف أخرى ومحاولاتها المعيبة المستفزة لربط مساعدات العلاج المالية بالحصول على إقرارات بالتنازل عن حق التقاضى من قبل المتضررين.

ولذلك خرجت الشركة من هذه الأزمة بسمعة مشوهة ومبيعات منهارة. وعليك أن تقارن ذلك بما قامت به شركة جونسون اند جونسون حيال أزمة التايلينول وما جنته من وراء اتخاذها مسلكاً أخلاقياً دعم سمعتها ورفع أسهمها.

تشكيل المناخ الأخلاقى :

لتعزيز الوعى بأن القرارات الاستراتيجية تنطوى على بعد أخلاقى، فإنه يتعين على الشركة تهيئة مناخ تنظيمي يؤكد على أهمية الأخلاق. وهذا يتطلب على الأقل ثلاث خطوات. أولاً : يجب على مديرى القمة أن يستخدموا موقعهم القيادى فى تجسيد البعد الأخلاقى ضمن القيم التى يركزون عليها. وعلى سبيل المثال، فى شركة هيولت باكارد، قام كل من بل هيولت وداقيد باكارد مؤسسا الشركة بنشر مجموعة من القيم عُرفت بمنهج "أتش بى HP"، الذى يجرى من خلاله إدارة العمل داخل الشركة وفى تعاملها مع الآخرين، والذى يتضمن مكون أخلاقى هام، ومن بين أمور أخرى فأنهما يؤكدان على الحاجة إلى الثقة فى الناس واحترامهم، وفى الاتصال المفتوح، والاهتمام بشئون الموظف الفرد. وما دامت تلك القيم يعمل بها فستعمل على مساعدة المديرين على تفادى الوقوع فى هذه الأخطاء المدمرة.

ثانيا : يجب أن تُمثل القيم الأخلاقية فى رسالة الشركة. وكما لاحظنا آنفاً، ساعدت عقيدة جونسون أند جونسون، على استجابة الشركة لأزمة التايلينول بطريقة أخلاقية.

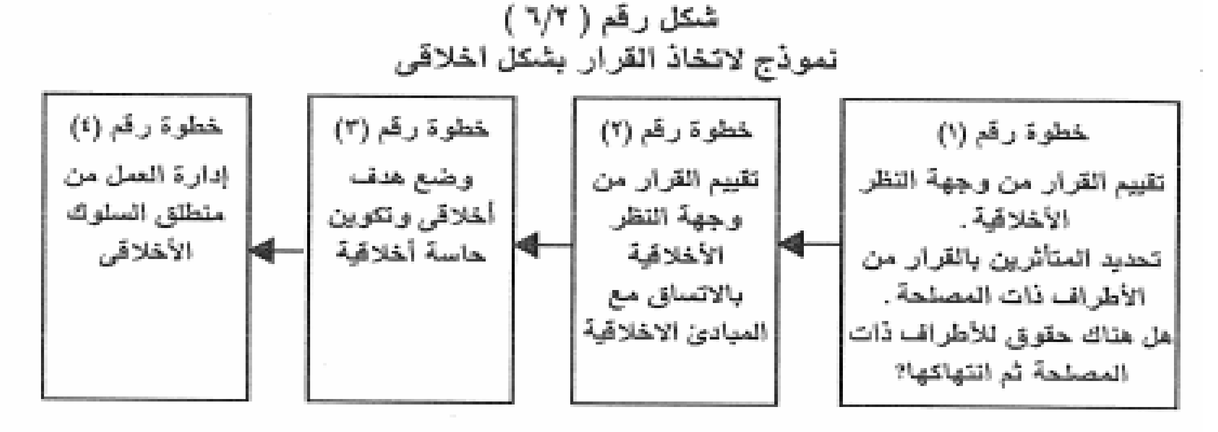
ثالثاً : يجب تفعيل ومباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية. إذ يتعين على مديرى القمة أن ينفذوا عمليات التعيين والفصل ومنح الحوافز من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية فى صناعة القرار الاستراتيجى. وعلى سبيل المثال، ففى هيولت باكارد، قيل أنه بالرغم من صعوبة فقدانك لوظيفتك فى هذه الشركة إلا انه لا شئ يؤدى بك إلى سرعة فقدانك لوظيفتك سوى انتهاك القوانين واللوائح الأخلاقية للشركة كما صيغت فى منهج الشركة "HP".

التفكير فى المشكلة الأخلاقية :

بالإضافة على تشكيل النوع المناسب من المناخ الأخلاقى فى المنظمة فإنه يتعين على المديرين أن يكونوا قادرين على التفكير بوعى فى التداعيات الأخلاقية للقرارات الاستراتيجية، وبطريقة منظمة أيضاً. وهناك عدد من أطر العمل المختلفة يمكن أن تستخدم كعوامل مساعدة وداعمة لعملية صنع القرار. ويعتبر النموذج ذو الخطوات الأربعة الموضح فى الشكل (٦/٢) بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة الموصى بها من قبل العديد من المصادر فى هذا الصدد.

فى الخطوة الأولى : يجب على المديرين عند الشروع فى تقييم قرار استراتيجى مطروح من وجهة نظر أخلاقية، أن يحددوا الأطراف ذات

شكل رقم (٦/٢)
نموذج لاتخاذ القرار بشكل اخلاقى



المصلحة والذين سيتأثرون بالقرار وبأى طريقة سوف يحدث هذا التأثير. والأهم من ذلك فإنهم فى حاجة إلى تحديد عما إذا كان هذا القرار المطروح سيؤدى إلى انتهاك حقوق أى من هذه الأطراف أم لا. والمصطلح " حقوق " يشير إلى المستحقات الرئيسية للطرف ذى المصلحة. وعلى سبيل المثال، فإننا قد نزعم أن حق الحصول على المعلومات المتعلقة بالأخطار الصحية فى موقع العمل يعتبر استحقاقاً أساسياً للموظفين. وهو الاستحقاق الذى تجاهلته شركة مانفيل.

تتضمن **الخطوة الثانية** : الحكم على أخلاقيات القرار الاستراتيجى المقترح، وذلك عن طريق المعلومات الناتجة عن الخطوة الأولى. وينبغى ان يُوجه هذا التقييم بالعديد من المبادئ الأخلاقية، والتى يجب عدم انتهاكها. وربما تكون تلك المبادئ هى التى تم توضحيها فى بيان الرسالة للشركة، أو فى أى وثائق أخرى خاصة بالشركة مثل " HP " الخاص بشركة هيولت باكارد. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يتعين عدم انتهاك بعض المبادئ الأخلاقية والتى تم التوافق معها باعتبارنا جزء من المجتمع، مثل تجريم السرقة. كما سيتم أيضاً فى هذه المرحلة توجيه التقييم باستخدام قاعدة أو مقياس يُختار لتقييم القرار الاستراتيجى المقترح. وبالرغم من أن تعظيم العائد فى الأجل الطويل هى القاعدة القرارية الصحيحة والتى تؤكد عليها، إلا انه يتعين الالتزام بتطبيق المبادئ الأخلاقية وعدم انتهاكها.

تتضمن **الخطوة الثالثة** : تكوين هدف أخلاقى، وذلك يعني ضرورة أن تعتزم الشركة إحلال الاعتبارات الأخلاقية فوق أى اعتبارات أخرى، وذلك فى الحالات التى فيها انتهاك لحقوق الأطراف ذات المصلحة أو انتهاك المبادئ

الأخلاقية الرئيسية. وفي هذه المرحلة ربما يكون المدخلات من الإدارة العليا ذات قيمة، فبدون التشجيع المستمر من قبل مديري المستوى الأعلى فإن مديري المستوى الأوسط ربما يميلون إلى وضع المصالح الاقتصادية الضيقة للشركة فوق مصالح الأطراف ذات المصلحة. وربا يفعلون ذلك من منطلق الاعتقاد (عادةً خاطئ) أن الإدارة العليا تفضل ذلك الاتجاه.

تتطلب **الخطوة الرابعة**: أن تدير الشركة أعمالها من منطلق السلوك الأخلاقي، وبوضوح فقد قامت شركة جونسون أند جونسون بالالتزام بهذه المتطلبات، عندما ساد الخوف من التسمم بـ Tylenol، فقامت بسحب منتجها من متاجر الجملة مما كلفها تكاليفً باهظة.

المسئولية الاجتماعية للشركة:

المسئولية الاجتماعية للشركة هي الشعور بالالتزام من جانب الشركات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي. ويتضمن المفهوم أنه عند قيام الشركات بتقييم القرارات من الوجهة الأخلاقية، فإنه يتعين أن يكون هناك تسليم باتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع ككل. وربما تكون الأهداف المختارة محددة بدقة، فعلى سبيل المثال، زيادة رفاهية المجتمعات التي تتواجد بها الشركة، تنمية وتطوير البيئة، أو بتمكين الموظفين ومنحهم السلطة وإشعارهم بتقدير الذات.

وفي أحسن صورها، فإن المسئولية الاجتماعية يمكن دعمها بما يحقق فائدة ذاتية تعود عليها، وذلك ببساطة لأنها بمثابة الأسلوب الصحيح الذي يجب أن تسلكه أي شركة. وفي أقل صورها، ولكن ربما اكثر تطبيقاً في الحياة العملية، هو ذلك الجدل بأن التصرف أو السلوك وفقاً للمسئولية الاجتماعية يكون في صالح الشركة نفسها. إن الإجراءات الاقتصادية لها توابعها الاجتماعية التي تؤثر على الأطراف الخارجية ذات المصلحة في الشركة. وبناء على ذلك فإنه للحصول على دعم هؤلاء الأطراف ذات المصلحة، فإن الشركة يجب أن تأخذ في حسبانها تلك التوابع الاجتماعية عندما تضع استراتيجيتها. وإلا فقد يترتب على إثر ذلك عزيمة خائرة ومعارضة قوية. وعلى سبيل المثال، إذا أدرك المجتمع أن للشركة تأثيراً سلبياً على البيئة المحلية، فإن ذلك يعوق محاولات الشركة لبناء منشآت جديدة في المنطقة.

ولازال هناك من يزعم أنه ليس من عمل الشركة أن تسعى وراء أهداف اجتماعية. ويصر " ملتون فريدمان " الحائز على جائزة نوبل على أن

الاعتبارات المرتبطة بالمسئولية الاجتماعية لا يجب أن تدخل في عملية صنع القرار.

" ما المعنى عندما نقول أن مسئول الشركة لديه مسئولية اجتماعية كرجل أعمال؟ وإذا لم تكن تلك العبارة مثيرة للجدل، فربما يعنى ذلك انه يتصرف بطريقة ما ليست في صالح موظفيه. وعلى سبيل المثال، فهو يعتزم تخصيص بعض الاعتمادات من اجل تخفيض نسبة التلوث بمبالغ اكبر مما هو في صالح الشركة، أو مما يفرضه القانون للإسهام في تحقيق الهدف الاجتماعي الرامي إلى تحسين البيئة. وحيث أن تلك التصرفات والتي تتوافق مع مسئوليته الاجتماعية تخفض من عوائد حملة الأسهم، فإنه يكون قد بدد أموالهم، وإلى حد بعيد، فإذا كانت تصرفاته ترفع الأسعار بالنسبة للمستهلك، فإنه يكون قد بدد أموال المستهلكين، وإلى حد بعيد أيضاً، إذا أدت تصرفاته إلى تخفيض أجور الموظفين، فإنه يكون قد بدد أموالهم ".

وموقف فريدمان يعني هو أن العمل ينطوى على نوع واحد من المسئولية: وهى استخدام الموارد في مجال الأنشطة التى تزيد أرباح ذلك العمل، طالما أن ذلك يجرى في إطار قوانين اللعب، بمعنى أنه طالما يعمل في ظل منافسة مفتوحة وحرة، دون خداع أو غش.

ومن ناحية أخرى، يقول " أدوارد بومان " من جامعة بنسلفانيا، أن المسئولية الاجتماعية تُعد في حقيقة الأمر استراتيجية استثمار حقيقي. وهو يؤكد أن السلوك الاجتماعي للشركة يؤثر على أسعار أسهمها، وكذلك، يمكن أن نقول أن السياسة المسئولة اجتماعياً يمكن أن تفيد من لهم مطالب داخلية لدى الشركة، وكذلك حملة الأسهم. وطبقاً لما يقوله بومان فإن كثيراً من المستثمرين ينظرون إلى الشركات غير المسئولة اجتماعياً كمشروعات استثمارية ذات مخاطرة. هذا بالإضافة إلى ان كثيراً من الشركات والجهات الاستثمارية مثل الكنائس والجامعات والمدن والولايات والصناديق المشتركة، ينظرون باهتمام إلى السلوك الاجتماعي للشركة والذى يؤثر على سوق أسهمها.

ويمكن تقديم دليل مؤكد يدعم ادعاءات بومان. فعلى سبيل المثال، فإن سحب الأصول الأمريكية من جنوب إفريقيا بواسطة شركات مثل IBM وجنرال موتورز في عام ١٩٨٦ يمكن أن يُعزى إلى الرغبة في خلق انطباع مقبول لدى المستثمرين. وفي هذا الوقت، ولأسباب اجتماعية أو سياسية، نجد أن كثيراً من المستثمرين كانوا يبيعون أيه أسهم يحملونها في شركات لها وجود

قوى فى جنوب إفريقيا. وعلى نفس المنوال، رأت شركة يونيون كاربايد أن قيمتها السوقية تتدهور بأكثر من ٣٧% فى عام ١٩٨٤، وبعد تسرب الغاز من مصنعها فى بيوبال فى الهند (الذى قتل ٢٠٠٠ عامل وسبب إصابات خطيرة لأكثر من ١٥٠٠٠٠)، والمفاجأة اللاحقة المتعلقة بإجراءات الأمن الهزيلة فى مصانع يونيون كاربايد. وبالنسبة لها فإن التوابع كانت هى محاولة للاستيلاء على الشركة من قبل GAF (لم تتم فى النهاية)، وكذلك الدعاوى القضائية غير المحددة، والصور الذهنية السلبية.

ملخص الفصل :

يدور الغرض الأساسى لهذا الفصل حول العوامل المختلفة التى تؤثر وتشكل السياق التنظيمى الذى يجرى فى إطاره صياغة الاستراتيجيات. وتلك العوامل يمكن التعرف عليها بوضوح من خلال الاطلاع على البيان الخاص برسالة الشركة، والذى يضع الحدود التى يجب أن تبقى الاستراتيجيات فى إطارها. وبشكل محدد تم التعرف على الأمور التالية :

* الأطراف ذات المصلحة هم أفراد أو جماعات، أما خارج أو داخل المنظمة، ولهم بعض المطالب من المنظمة. ويتضمن هؤلاء كل من العملاء، والموردون، والموظفين وحملة الأسهم.
* إذا ما أرادت أى منظمة الاستمرار والازدهار، فيتعين عليها أن تعطى اهتماماً لصالح تلك المجموعات المختلفة من الأطراف ذات المصلحة.
* يصف بيان الرسالة كيف يمكن للشركة أن تحتوى مطالب الأطراف ذات المصلحة فى عملية صنع القرارات الاستراتيجية، وبالتالى تقلل من المخاطر المترتبة على فقدان دعم تلك الأطراف.
* يحتوى بيان الرسالة على ثلاثة عناصر رئيسية : (أ) بيان عن الرؤية العامة للشركة. (ب) بيان يشير إلى القيم الفلسفية الرئيسية التى يلتزم بها المديرون. (جـ) صياغة الأهداف الرئيسية التى يعتقد المديرون أنه يجب التقيد بها وذلك من أجل تفعيل بيان الرسالة.
* يعتبر وضع تعريف وتحديد نوع العمل الذى تقوم به المنظمة، بمثابة خطوة هامة فى عملية تشكيل بيان الرسالة. ويتضمن تعريف العمل التركيز على خدمة جماعات المستهلكين وإشباع حاجاتهم، وكذلك الوسائل التكنولوجية

التى يُشبع عن طريقها تلك الحاجات.

* تبين قيم الشركة كيف يعتزم المديرين التصرف فى أمورهم، وكيف يعتزمون القيام بالعمل، وما هى نوعية التنظيم الذين يهدفون إلى بنائه. ويمكن ان تصبح القيم بمثابة الأساس الوطيد للثقافة التنظيمية بالشركة، كما يمكن ان تكون بمثابة موجه لميزتها التنافسية.

* تحدد أهداف الشركة بدقة ما الذى يجب أن تقوم به الشركة من اجل تحقيق رسالتها. ومن سمات الأهداف جيدة البناء أن تكون دقيقة ويمكن قياسها، كما أنها تتطرق إلى أمور هامة، وتتسم بالتحدى، ولكنها فى الوقت نفسه واقعية، كما أنها تحدد فترة زمنية معينة يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف.

* يعتبر حملة الأسهم ضمن أهم الأطراف ذات المصلحة بالشركة، وزيادة ثروة حملة الأسهم هو أحد أهم أهداف أى شركة، وتنشأ المشاكل الخاصة بالتحكم والتوجيه فى الشركة عندما يقوم المديرين بإتباع استراتيجيات بمنأى عن هذا الهدف.

* يقوم عدد من آليات التحكم بتحديد قدرة المديرين على إتباع استراتيجيات تتسق مع هدف زيادة ثروة حملة الأسهم. ويتضمن ذلك مجلس الإدارة، وجداول التعويضات على أساس الأسهم، والتهديد بالاستيلاء على الشركة وإحلال الدائنين محل حملة الأسهم.

* للقرارات الاستراتيجية بعد أخلاقى، وإن أى إجراء تقوم به الشركة له تأثير محتم على ثروة الأطراف ذات المصلحة.

* ان هدف أخلاقيات العمل ليس فقط هو تعليم الفرق بين الصواب والخطأ، ولكن توفير الأدوات التى يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات الأخلاقية، أى من أجل الاعتبار والتفكير من خلال التداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الاستراتيجية.

تطبيقات :

الأسئلة :

١ - فسر أهمية تبنى أى شركة وجهة النظر الخاصة بالتوجيه بالمستهلك فى نشاطها ؟ وأذكر العيوب المحتملة والمترتبة على وجهة النظر هذه.

٢ – ما هي التداعيات الاستراتيجية التي تترتب على التركيز على العائدات قصيرة الأجل؟ ناقش هذه التداعيات مبيناً تأثيرها على عملية تحديث المنتج ونفقات التسويق والتصنيع والقرارات المتعلقة بعملية الشراء.

٣ – هل لقراصنة الشركات تأثير سلبي أو إيجابي على الاقتصاد الأمريكي؟ وكيف تخفض الشركة من خطر عملية الاحتواء والاستيلاء.

٤ – " يتعين على الشركات العمل وفق منظور أخلاقي، مهما كانت التكاليف الاقتصادية " ناقش هذه العبارة.

تدريب للمجموعات الصغيرة :

رسالة المنشأة

قسّم الفريق إلى مجموعات صغيرة كلاً منها يتكون من ثلاثة إلى خمسة أفراد، لمناقشة ما يلي :

(١) حدد طبيعة نشاط منظمتك التعليمية.

(٢) استخدم هذا التحديد في بناء وتركيب بيان الرسالة الخاص بمنظمتك التعليمية ،وكن متأكداً من أن بيان الرسالة يحتوى على رؤية طويلة الآجل، ومجموعة من القيم، وعدد من الأهداف العامة الدقيقة والقابلة للقياس. وكن مستعداً لتوضيح المنطق من وراء اختيارك لتلك الرؤية، والقيم، والأهداف.

(٣) قم بمبادرة لتحديد عدد من الاستراتيجيات الرئيسية التي تحتاج منظمتك إلى تبنيها من أجل تحقيق الرؤية والأهداف الواردة في بيان الرسالة. وتأكد ان تلك الاستراتيجيات متوافقة مع القيم التي وضعتها في بيان الرسالة.

شبكة الأنترنت : زيارة موقع ميرك :

قم بزيارة الموقع الخاص بميرك على الشبكة، وهي أكبر شركة دولية لمستحضرات التجميل على العنوان التالي : http://www.merck.com. ثم أتجه " لموضوع فكرة عامة عن الشركة " على هذا الموقع، وبعد ذلك ألق نظرة على بيان الرسالة.

(١) قُم بتقييم بيان الرسالة في ضوء المادة العلمية الواردة في هذا الفصل. هل يعرض بيان الرسالة بوضوح ما هو الهدف الاستراتيجي لشركة ميرك ؟

وهل القيم المدرجة في بيان الرسالة توفر خطوطاً إرشادية جيدة للتصرفات الإدارية في شركة ميرك ؟.

(٢) أتبع هذا النص المثير " منافع البشرية " أقرأ القسم الخاص بمسئولية الشركة. ومن ثم اجب على الأسئلة التالية : كيف تحاول ميرك أن توازن بين أهداف حملة الأسهم وتحقيق معدل كاف وملائم على الاستثمار، والعمل في نفس الوقت على تطوير عقاقير تفيد الإنسانية، ويمكن لمن يحتاجها الحصول عليها بسعر معقول ؟ وهل تعتقد أن ميرك تقوم بإنجاز عمل جيد في سبيل تحقيق التوازن بين هذه الأهداف ؟

ملف الفصل الثاني :

جد مثالاً على شركة واجهت مشكلات ترجع إلى عدم مراعاتها حقوق مجموعة من المجموعات ذات المصلحة في الشركة لدى اتخاذها قراراً استراتيجياً هاماً.

مشروع الإدارة الاستراتيجية :

وحدة القياس رقم ٢

تتعامل وحدة القياس هذه مع العلاقات التي تربط بين شركتك والمجموعات ذات المصلحة فيها. وعليك بما يتوافر لديك من معلومات أن تقوم بأداء المهام وإجابة الأسئلة التالية :

(١) هل لدى شركتك بياناً رسمياً برسالتها ؟ وهل تعمل على تحديد طبيعة النشاط وتعيين الأهداف الرئيسية، وتوضيح الفلسفة العامة للشركة.

(٢) إذا ما افتقرت شركتك لبيان الرسالة، ففي اعتقادك ما هو الشكل الذي يمكن أن يكون عليه بيان الرسالة في رأيك ؟

(٣) إذا ما كانت شركتك لديها بيان برسالتها، فهل تراه مناسباً بالنظر إلى المادة العلمية الواردة في هذا الفصل ؟

(٤) عين المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة في شركتك. ما هي مطالبهم وشكواهم نحو الشركة ؟ وكيف تحاول الشركة تلبية هذه المطالب ؟

(٥) قيم أداء الرئيس التنفيذي لشركتك من وجهة نظر (أ) حملة الأسهم، (ب) الموظفين، (ج) العملاء، (د) الموردين. ما الذي تعرفه عن قدرات الرئيس التنفيذي والأولويات التي يلتزم بها.

(٦) هل تقوم الآليات الحاكمة والعاملة في شركتك بعمل إنجاز طيب نحم تنظيم وموازنة مصالح مديرى القمة مع مصالح حملة الأسهم ؟

(٧) تأمل قراراً استراتيجياً رئيسياً اتخذته شركتك خلال السنوات القليلة الماضية، وحاول تدبر المضامين الأخلاقية لهذا القرار . هل تعتقد أن الشركة قد سلكت مسلكاً صحيحاً ؟

مهمة عامة : حاول العثور على مثال لبيان رسالة إحدى الشركات والذى تعتقد أنه يشرح ويوضح الموضوعات التى ناقشناها هنا، وذلك باستخدام الشبكة العالمية w.w.w .

حالة ختامية :

بودى شوب انترناشونال Body shop international

تعتبر شركة بودى شوب انترناشونال ومقرها بريطانيا، مثالاً رائداً على الشركة الملتزمة أخلاقياً ومسئولة اجتماعياً تجاه معاملاتها وأنشطتها العملية. ولقد أضحت أنيتا رودريك المؤسس والرئيس التنفيذى للشركة متحدثاً نشيطاً عن أهمية القيم والمسئولية الاجتماعية. وتنافس الشركة فى السوق الدولية لمستحضرات التجميل، إلا أنها تقدم منتجات فريدة ذات مكونات طبيعية. ولقد اعتمدت الشركة فى نجاحها على الإدعاء بأنها لم تجرب أى من منتجاتها على الحيوانات، وعلى أساس أن منتجاتها لا تحتوى على مكونات صناعية. ولاشك أن تلك المنتجات تروق للمستهلكين الذين يهتمون بحقوق الحيوانات والبيئة.

وفى ظل برنامج يحمل شعار " تجارة وليست إعانة " تزعم الشركة أنها تشترى كثيراً من مكونات منتجاتها من منتجى العالم الثالث، كما تؤكد الشركة على أنها تدفع مقابل جيد لمورديها. كما تلتزم الشركة برد الأموال إلى المجتمعات التى يعيش فيها موردوها لدعم مجموعة متنوعة من المشروعات الصحية التعليمية. ولقد ساعد هذا الالتزام بالمسئولية الاجتماعية على دفع بودى شوب للتحول من مجرد متجر واحد فى عام ١٩٧٦ إلى منشأة عالمية تمتلك ١١٠٠ متجر فى ٤٥ بلد محققة عائدات سنوية تقدر بأكثر من ٧٠٠ مليون دولار فى عام ١٩٩٥. وطبقاً لما قالته رودريك " يمكنك أن تدير عملاً بطريقة مختلفة عن الطريقة التى تستخدمها معظم الأعمال الأخرى، ويمكنك أن تتقاسم النجاح والازدهار مع موظفيك، ومن ثم تفويضهم وتعهد إليهم بمهام دون خوف منهم، كما أنه يمكنك إعادة كتابة الكتاب بلغة توضح الكيفية

التي تتفاعل بها الشركة مع المجتمع في التعامل التجاري مع العالم الثالث، والمسئولية العالمية وعن الدور في تعليم العملاء والمساهمين. ويمكنك ان تفعل كل ذلك، وتظل تلعب اللعبة وفقاً لأصولها في المدينة، وتظل تجمع الأموال، وتبهج الشركة، وتدفع عائدات عالية على استثمارات حملة الأسهم ".

وحقيقة فإن ذلك يبدو أمراً محموداً، إذ ان فلسفة رودريك ساعدت على تحويل بودى شوب إلى الحبيب الأثير والعزيز في مجتمع العمل الاخلاقي. إلا أن مشاعر الحب طرأ عليها بعض التصدعات العنيفة في عام ١٩٩٤ عندما قام الصحفي جون إنتاين بنشر مقال وجه فيه انتقادات حادة لبودى شوب في مجلة " أخلاقيات العمل " ومن بين أمور عديدة أورد أنتاين المزاعم التالية :

* تستخدم بودى شوب العديد من التركيبات عتيقة الطراز والراكدة لإنتاج منتجات مملوءة ببتروكيمياويات غير متجددة.
* الكثير من منتجاتها ملوثة وتحتوى على الفورمالدهايد Formaldehyde ومكونات صناعية.
* تستخدم بودى شوب مكونات في منتجاتها تم تجربتها على الحيوانات.
* على عكس مزاعم الشركة فإن كمية قليلة جداً من المكونات تحصل عليها من خلال برنامجها " تجارة وليست إعانة "، بل الأكثر من ذلك فإن الشركة لا تدفع أجور العالم الأول مقابل منتجات العالم الثالث كما تدعى على الملأ.
* إن إسهامات الشركة الخيرية ومعاييرها البيئية لا ترقى إلى مرتبة مزاعمها بهذا الصدد. وحتى عام ١٩٩٤ لم تسهم الشركة بأكثر من ١,٢٤ % من ارباحها قبل الضرائب في أعمال المنظمات الخيرية.
* أطلقت الشركة بعض الروايات حول عناصر سامة لبعض منتجاتها.

ولقد أثارت مقالة إنتاين غضب جوردون رودريك رئيس بودى شوب انترناشونال وحملته على الرد بشكل حاد. فقام بإرسال خطاب من عشر صفحات لكل المشتركين في مجلة أخلاقيات العمل، مدعياً أن مقالة إنتاين مليئة بالكثير من الأكاذيب والتشويه، وشابها عدم الدقة. وفي معرض تفنيده للتهم الموجهة في هذه المقالة بالتفصيل، وعلى سبيل المثال، وفيما يختص ببرنامج تجارة وليست إعانة، لاحظ رودريك ... "أن المقالة تسعى وراء برنامجنا تجارة وليست إعانة وتؤسس هجومها بناءً على إحصائيات لا علاقة لها بالموضوع. والنسبة التي نحصل عليها من مشروعات تجارة وليست إعانة، ما الذي يفترض أن يوحي به هذا الرقم. أنه بكل تأكيد لا يعطينا مؤشراً حول فاعلية جهودنا. أو عن حجم الوقت الذي أنفقناه في إنشاء هذه المشرعات.

والعقبات التي كان يتعين علينا تخطيها نظراً للافتقار إلى البيئة الأساسية عند تصميم الامتياز ومنحه لمجتمعات العالم الثالث ... ومكون واحد مثل زيت البندق أو زبدة الكاكاو البرازيلية، ربما تستغرق سنتين او اكثر للحصول عليه وتطويره. وصدقوني، ان هناك طرق عديدة أكثر سهولة لإنجاز الأعمال دون تحمل المشكلات الخاصة بمثل هذه المشروعات ... ولقد قمنا بذلك لأن المجتمعات الأخرى التي ترغب في الحصول على الامتياز قد طلبت منا العون والدعم بنفسها. أن المقياس الوحيد لنجاحنا هو عدد الأفراد المستفيدين مباشرة من أنشطتنا. هذا العدد الذي أفخر أن أقول انه يزيد على الآلاف ".

ولقد تابعت بودى شوب هجوم وانتقادات إنتاين من خلال تفويض "مراجع أخلاقي من المؤسسة الاقتصادية الجديدة" الكائنة في لندن الخاصة بالأخلاقيات، والمتخصصة في إستشارات أخلاقيات العمل. ولقد أشار التقرير الذي صدر في يناير ١٩٩٣ أن ٩٣% من موظفي بودى شوب يشعرون أن الشركة تتصرف وفقاً لرسالتها لكي تصبح مسئولة اجتماعياً وبيئياً، وأن المشتروات من موردى العالم الثالث والمجتمعات الفقيرة قد زادت بأكثر من ٣٠% خلال عام ١٩٩٥. ولقد لاحظ المراجع أيضاً ان أقل من ٢% من مدخلاتها من المواد الأولية للشركة قد تم الحصول عليها من خلال برنامج "تجارة وليست إعانة" في عام ١٩٩٥، بالرغم من أن ١٧,٨ من الإكسسوارات التي بيعت من خلال متاجر بودى شوب مثل الفرش والاسفنج تم الحصول عليها من خلال هذا البرنامج. وقد حصصت الشركة ٢,٣ من أرباحها قبل الضرائب للأعمال الخيرية في عام ١٩٩٥.

أسئلة لمناقشة الحالة :

(١) هل تعتقد أن أنتيا رودريك على حق عندما زعمت إنه بالإمكان إدارة النشاط على أساس من المسئولية الأخلاقية والاجتماعية، مع الاستمرار في توزيع عائدات جيدة على استثمارات المساهمين.

(٢) هل النسبة المئوية للمكونات التي تم الحصول عليها عن مشروعات تجارة وليست إعانة تعد إحصائيات غير وثيقة الصلة بالموضوع كما يدعى جوردون رودريك.

(٣) قيم مزاعم بودى شوب حيال المسئولية الأخلاقية في ضوء تقرير المراجع الأخلاقي.

الفصل الثالث

التحليل الخارجي: تحديد الفرص والتهديدات في الصناعة

حالة افتتاحية :

الرواج والكساد في سوق الذاكرة العشوائية

على مدار فترة من الزمن، استمرت منذ مستهل التسعينات إلى ما بعد منتصفه ،بدت صناعة أشباه الموصلات كواحدة من أكثر الماكينات غير العادية لصناعة النقود، والتي لم يخترع مثيلها من قبل. وتجسد ذلك كحقيقة جلية في سوق الذاكرة العشوائية الأساسية (DRAMs) والتي تُستخدم في الحاسبات الشخصية، ومبيعاتها تمثل ما يقرب من ثُلث حجم مبيعات أشباه الموصلات. وقد قُدر حجم السوق العالمية لـ " DRAMs " في عام ١٩٩٣ بما قيمته ١٣,٦ بليون دولار. وارتفع في عام ١٩٩٤ إلى ٢٣,١ بليون دولار، وفي عام ١٩٩٥ قفز إلى ٥٥ بليون دولار. وتلك الزيادة السريعة في الطلب على " DRAMs " كانت ترجع إلى عدد من العوامل الإيجابية :

أولاً : شهدت مبيعات أجهزة الحاسب الشخصي نمواً كبيراً على مستوى العالم نظراً لانخفاض الأسعار في سوق الحاسب، ووصل متوسط نسبة النمو إلى مل يقرب من ٣٠% خلال الفترة التي امتدت من عام ١٩٩٠ وحتى عام ١٩٩٥ . ثانياً : نتيجة للاتجاه المتصاعد من قبل مستخدمي الحاسب للتحول إلى البرمجيات التي تستند على الرسوم البيانية " Graphics " مثل برنامج التشغيل " نوافذ ميكروسوفت ٩٥ " فقد زادت سعة مكونات الذاكرة في الحاسب الشخصي، (يتطلب تشغيل برامج Graphics ذاكرة ذات سعة ضخمة). وبين أعوام ١٩٩١، ١٩٩٥ زاد متوسط حجم الذاكرة " DRAMs " في كل حاسب شخصي من ٢ ميجابايت إلى ١٢ ميجابايت. ثالثاً : أخذت بعض التطبيقات الأخرى للذاكرة في النمو بسرعة متصاعدة (خصوصاً في أجهزة الاتصال التليفونية) وعلى سبيل المثال، زادت الشحنات العالمية من التليفون المحمول من ٥ مليون إلى ٥٠ مليون بين أعوام ١٩٩١ و١٩٩٥.

ولم يقتصر الأمر على حدوث ثورة فى الطلب على " DRAMs " فى الفترة ما بين أعوام ٩١، ١٩٩٥، ولكن العرض كان محدوداً، وكان هناك سبباً واحداً وراء هذا النقص فى المعروض إلا وهو تردد كثير من الشركات المنتجة لأشباه الموصلات لضخ استثمارات فى مصانع جديدة لتلك المنتجات. ويحلول عام ١٩٩٥ قُدرت تكاليف بناء منشأة جديدة لهذا الغرض بما يتراوح ما بين بليون إلى ٢,٥ بليون دولار. ويستغرق إنشاءها ١٨ شهراً. وتحت وطأة تلك التكاليف الضخمة أحجمت شركات كثيرة عن القيام بمثل هذه الاستثمارات، وخصوصاً لاحتمال تغير ظروف الطلب بشكل مؤثر خلال الثمانية عشر شهر المقررة لكى تبدأ المنشأة فى الإنتاج. ولازال المديرون فى مجال تلك الصناعة يتذكرون الفترة ما بين أعوام ٨٥ و ١٩٨٧، عندما حدث انخفاض فى الطلب، صاحبها توسعات إنتاجية كبرى من قبل شركات أشباه الموصلات اليابانية، الأمر الذى ترتب عليه زيادة كبيرة من المعروض من " DRAMs "، وأدى بدوره إلى انكماش فى الأسعار، ومن ثم خسائر مالية لمعظم منتجى " DRAMs " على مستوى العالم. وشهدت تلك الفترة خروج عدد من الشركات الأمريكية من سوق " DRAMs " ومن بين هذه الشركات كانت شركة إنتل التى اخترعت " DRAMs".

ونتيجة للارتفاع فى الطلب العالمى على " DRAMs " وتقلص المعروض بين أعوام ٩٣ و ١٩٩٥، ارتفعت أسعار " DRAMs " بشكل دراماتيكى. وفى عام ١٩٩٣ بلغ متوسط سعر الوحدة من " DRAMs " ٨,٨٩ دولار لكل ميجابايت، وارتفع سعر الوحدة إلى ١١,٦٩ دولار بحلول عام ١٩٩٤، وبلغ ثمن الوحدة ١٤ دولار فى منتصف عام ١٩٩٥. والشركة الوحيدة التى استفادت من هذا الموقف هى شركة " ميكرون تكنولوجى " فى بويز بإيداهو، والتى كانت إحدى شركتين أمريكيتين بقيتا فى سوق الـ " DRAMs" بعد الانهيار الذى أصاب السوق فيما بين أعوام ٨٥ و ١٩٨٧، (أما الشركة الأخرى فهى تكساس انسترمنت). وفى عام ١٩٩٠ حققت ميكرون مبيعات تقدر بأقل من ٣٠٠ مليون دولار، بما يغطى بالكاد تكلفة الإنتاج دون تحقيق أى أرباح. وفى عام ١٩٩٤ حققت الشركة إيرادات تقدر بـ ١,٦٣ بليون دولار، ودخلاً صافياً يقدر بـ ٤٠٠ مليون دولاراً وتلى ذلك تحقيق إيرادات فى عام ١٩٩٥ تقدر بـ ٢,٩٥ بليون دولار، ودخلاً صافياً يقدر بـ ٨٤٤ مليون دولار. وبلغ إجمالى هامش الربح لشركة ميكرون فى عام ١٩٩٥ ٥٥% مقارناً بـ ٢٣%

في عام ١٩٩٤. ولم تكن شركة ميكرون هى الوحيدة التى حققت مثل هذه الأرباح. وبحلول عام ١٩٩٥ حققت كل الشركات العاملة فى مجال تصنيع الـ DRAMsأرباحاً قياسية على مستوى العالم.

وكانت الأرباح الضخمة لتلك الصناعة بمثابة إشارة للشركات العاملة للقيام بإجراء توسعات فى الطاقة الإنتاجية، وكذلك إشارة للشركات الجديدة للدخول إلى مجال صناعة أشباه الموصلات. ومع نهاية عام ١٩٩٤ أعلنت شركات أخرى عن نواياها للاستثمار فى مجالات صناعة أشباه الموصلات. وشملت تلك الطفرة فى الطاقة الإنتاجية شركة ميكرون تكنولوجى التى أماطت اللثام فى عام ١٩٩٥ عن خططها لاستثمار ٢,٥ بليون دولار فى مصنع جديد فى ليهى بولاية يوتاه، والتى كان من المقرر أن يبدأ الإنتاج فى نهاية عام ١٩٩٦. وعندما أعلنت شركة ميكرون عن نواياها / كان هناك اكثر من مائة منشأة صناعية متخصصة في إنتاج أشباه الموصلات فى جميع أنحاء العالم تم إنشاءها، وكان مقرراً أن يدخل معظمهم مجال الإنتاج خلال عامى ٩٥، ١٩٩٦. بالإضافة إلى ذلك فقد تم الإعلان عن بناء مائة منشأة أخرى مع نهاية عام ١٩٩٥.

وفى خريف عام ١٩٩٥، بدت الأمور تتغير إذ بعد أربع سنوات من النمو السريع حدث ركود مفاجئ فى معدل النمو الخاص بمبيعات الحاسب الشخصى، وخصوصاً فى سوق أمريكا الشمالية الضخم. وحدث هذا الركود بمجرد دخول المنشآت الجديدة بكامل طاقاتها فى مجال الإنتاج. ومما زاد الأمور سوءاً اتجاه صانعوا الحاسبات الشخصية خلال عام ١٩٩٥ إلى تعزيز مخزونهم من الـ DRAMs لحماية أنفسهم ضد حالات ارتفاع الأسعار فى المستقبل ولتامين عرض كافى من " DRAMs " لما كانوا يعتقدون أنه سيكون موسماً رائجاً خلال الكريسماس. وعندما لم يتحقق هذا الرواج لمبيعات الحاسبات الشخصية وجد صانعو الحاسبات الشخصية أنفسهم أمام مخزون ضخم. وكان رد الفعل حيال ذلك الموقف هو القيام بتخفيضات كبيرة فى طلبيات الـ " DRAMs "، وكانت النتيجة هو انخفاض مبيعات الـ" DRAMs " وانخفاض أسعار وحداتها. وفيما بين أواخر عام ٩٥ وحتى مارس ١٩٩٦ انخفضت أسعار " DRAMs " من ١٤ دولار لكل ميجابايت إلى ٧ دولارات. وترتب على ذلك تقلص هوامش الربح للشركات المنتجة للـ DRAMs.

وقد ظهرت انعكاسات ذلك الموقف، "وهو زيادة المعروض وانهيار الأسعار بدلاً لما كان متوقعاً من زيادة الطلب وارتفاع الأسعار"، في انخفاض مؤشر فيلادفيا لأشباه الموصلات الأمريكية، وهو مقياس سعر السهم في شركات أشباه الموصلات الأمريكية بمعدل يقدر بـ ٤٥% بين شهري سبتمبر ٩٥، ومارس ٩٦. وفي فبراير ١٩٩٦ استجابت شركة ميكرون لذلك الموقف بإبطاء جداول بناء مصنع في ليهي، مرجئين موعد بداية الإنتاج بالحجم الكبير لمدة خمس سنوات، ولم تكن ميكرون وحدها في هذا الاتجاه، إذ بحلول ربيع عام ١٩٩٦ أعلنت شركات أخرى في أنحاء أخرى من العالم عن تجميد خططها التوسعية.

نظرة شاملة Overview :

تصور الحالة الافتتاحية تأثير البيئة الخارجية على أداء الشركة. وخلال الفترة من عام ٩٢ إلى عام ١٩٩٥، حقق منتجو الـ DRAMs مثل شركة ميكرون تكنولوجي إنجازات طيبة، نظراً لأن الظروف في مجال صناعة أشباه الموصلات كانت مواتية. وزاد الطلب على العرض لمعظم هذه الفترة، وارتفعت الأسعار وزادت الأرباح. وكما تصور الحالة الافتتاحية أيضاً، إنه مع نهاية عام ٩٥، ساءت الظروف، وانخفض معدل نمو الطلب على الـ DRAMs بشكل كبير، وزاد العرض وانهارت أسعار الـ DRAMs، الأمر الذي ترتب عليه هبوط في أرباح صانعو الـ DRAMs.

وتمشياً مع الموضوع المطروح في الحالة الافتتاحية، فسوف نتناول في هذا الفصل تأثير البيئة الصناعية التي تنشط وتنافس الشركة فيها اعتماداً على أداءها. أولاً: سنناقش عدداً من النماذج التي يمكن أن تساعد المديرين في تحليل تلك البيئة، وتسهم تلك النماذج في تهيئة إطار عمل للتعرف على الفرص والتهديدات في البيئية المحتملة. وتنشأ الفرص من خلال قدرة الشركة على استغلال الإمكانات و العناصر الإيجابية في البيئة الخارجية لصياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعل الشركة قادرة على تحقيق أرباح. أما التهديدات فتنشأ عندما تتسبب أحوال البيئة الخارجية في تعريض سلامة وربحية الشركة للخطر. ثانياً: سوف نتناول تداعيات المنافسة التي تنشأ عن تبني مجموعة من الشركات في مجال صناعي واحد لاستراتيجيات متشابهة. ثالثاً: سوف نتفحص طبيعة المجال الصناعي ونناقش بالتفصيل كيفية تأثير

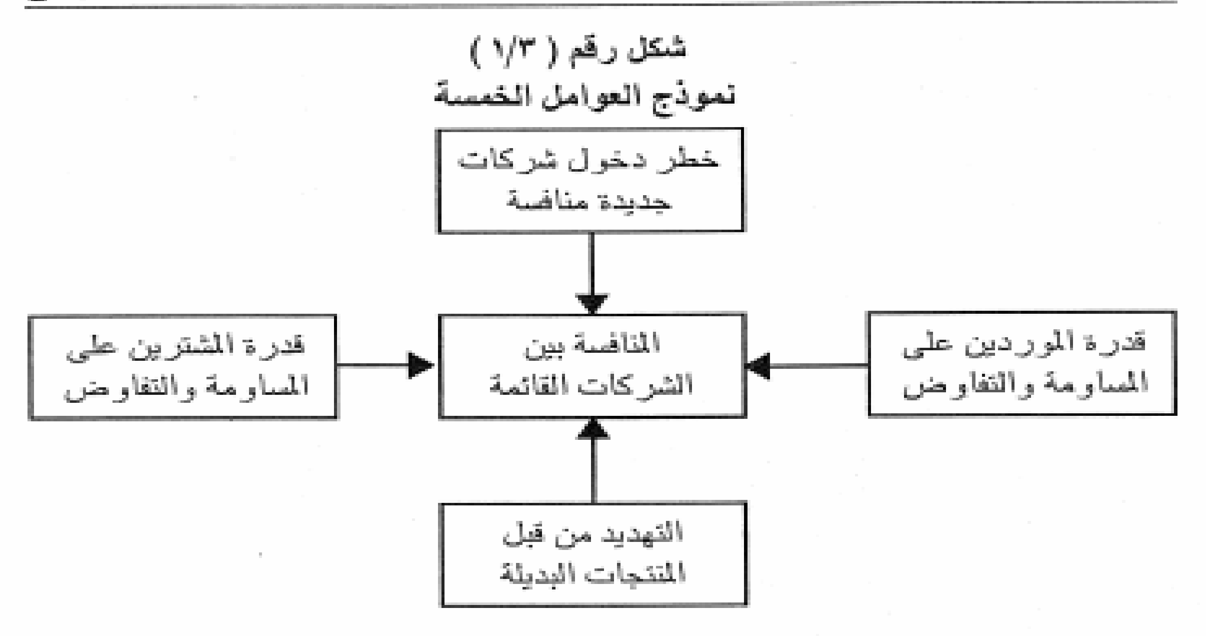
عولمة الاقتصاد على قوى وعوامل المنافسة فى بيئة صناعية معينة. وأخيراً: نتناول بالتقييم تأثير الظروف المحلية السائدة على الميزة التنافسية. ومع نهاية هذا الفصل، سوف تدرك أن نجاح الشركة مرهون بصياغة استراتيجية تلائم البيئة الصناعية التى تعمل الشركة من خلالها، أو بالاعتماد على قدرة الشركة فى إعادة تشكيل البيئة الصناعية من خلال استراتيجيتها المُختارة.

نموذج العوامل الخمسة :

يمكن تعريف الصناعة على أنها مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن ان تمثل بدائل بعضها للبعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات او خدمات تؤدى إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك. وعلى سبيل المثال، فإن الألواح المعدنية أو البلاستيكية المستخدمة فى بناء جسم السيارة يعتبر كل منها بديلاً دقيقاً للآخر. وبرغم تقنيات الإنتاج المختلفة، فإن الشركات المتخصصة فى تصنيع ألواح الجسم المعدنية تندرج ضمن نفس المجال الصناعى مثلها مثل الشركات التى تقوم بتصنيع ألواح الجسم البلاستيكية، إذ أنهما يخدمان نفس حاجات المستهلك.

وتتمثل المهمة التى تواجه المديرين فى تحليل قوى المنافسة فى بيئة صناعية ما بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التى تواجه الشركة. وقد قام "مايكل بورتر" من جامعة هارفارد، بتطوير إطار عمل يساعد المديرين فى هذا التحليل. ويعرض الشكل (١/٣) إطار عمل بورتر المعروف بنموذج العوامل الخمسة. وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التى تشكل أسس المنافسة داخل صناعة من الصناعات: (١) الخطر من احتمال دخول منافسين جدد إلى الصناعة. (٢) درجة المنافسة بين الشركات العاملة فى مجال صناعى واحد. (٣) قوة المساومة عند المشترين. (٤) قوة المساومة عند الموردون. (٥) التهديد الذى تمثله المنتجات البديلة.

شكل رقم (٣/١)
نموذج العوامل الخمسة



ويخلص بورتر إلى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل ، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة الشركات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح . وطبقاً لإطار عمل بورتر ، وعلى سبيل المثال ، فإنه يمكن اعتبار عامل المنافسة القوى كعامل تهديد للشركة حيث أنه يؤدى إلى تقليص الأرباح . أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن النظر إليه على اعتبار أنه فرصة للشركة ، حيث أنه يتيح للشركة تحقيق أرباح اعظم . وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت وفقاً لتغير الظروف فى الصناعة . كما ظهر من الحالة الافتتاحية . إن المهمة التى تواجه المديرين تتمثل في إدراك كيف يمكن للتغيرات التى تطرأ على العوامل الخمسة أن تتيح فرصاً وتهديدات جديدة أمام الشركة ، وأن يترتب عليها صياغة استراتيجية مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات . هذا بالإضافة إلى أنه يمكن للشركة من خلال خيارها الاستراتيجي أن تغير من قوة واحدة أو أكثر من تلك العوامل ، وسوف نناقش ذلك فى الفصول التالية . ونركز فى هذا القسم على محاولة فهم تأثير كل من العوامل الخمسة على الشركة .

(١) المنافسون المحتملون :

وهم الشركات التى لم تدخل فى حلبة المنافسة فى الوقت الحالى ، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت فى ذلك . وعلى سبيل المثال ، اعتبرت

شركة التليفونات والتلغراف الأمريكية (AT&T) منافس محتمل في مجال صناعة الحاسب الشخصي في مستهل الثمانينات، حيث أنها تمتلك التقنية وفريق البيع ورأس المال الضروري لتصنيع وبيع الحاسبات الشخصية. وفي الحقيقة إن هذه الشركة قد دخلت المجال في عام ١٩٨٥، بالرغم أنها فشلت في تامين مركز قوي لنفسها في السوق. وتحاول الشركات العاملة في صناعة ما تثبيط همم وعزائم المنافسين عن دخول السوق، حيث أنه كلما زاد عدد الشركات في سوق ما، كلما ازدادت مهمة الشركة صعوبة في الاحتفاظ بحصتها في ذلك السوق وجني الأرباح المأمولة، وهكذا، فإن المخاطرة العالية من دخول المنافسون المحتملون إلى السوق تمثل تهديداً للربحية في الشركات القائمة. ومن ناحية أخرى، إذا كان معدل الخطر الناتج عن دخول منافسين جدد منخفضاً، فإن الشركات العاملة يمكن أن تستغل تلك الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر.

إن قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين يعتبر إلى حد كبير دالة على ارتفاع قوة عوائق دخول صناعة ما. إن **عوائق الدخول** هي عبارة عن عوامل تجعل مسألة الدخول لمجال صناعي معين أمراً مكلفاً. وكلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها لدخول مجال صناعي ما، كلما كان ذلك دليلاً على ارتفاع عوائق الدخول. وتعمل عوائق الدخول المرتفعة على إبعاد المنافسين المحتملين بعيداً عن مجال صناعي معين، وحتى عندما تكون عوائد تلك الصناعة عالية. لقد قام الاقتصادي " جوبين " بإعداد دراسة كلاسيكية عن عوائق الدخول، حيث قام بتحديد ثلاثة مصادر رئيسية تتعلق بعوائق الدخول وهي: الولاء للماركة، مزايا التكلفة المطلقة، والحجم الاقتصادي. ويمكن أن نضيف لقائمة " جوبين " عائق رابع ذو أهمية كبيرة في كثير من البلدان وهو اللوائح الحكومية.

(أ) الولاء للماركة:

ويتجسد ذلك في تفضيل المشترين لمنتجات الشركات العاملة في الصناعة. ويمكن للشركة أن تخلق الولاء للماركة من خلال الحملات الإعلانية المستمرة عن الماركة والأسماء التجارية للشركة، والحماية المسجلة للمنتجات، وتطوير المنتج من خلال الأبحاث وبرامج التطوير، والتأكيد على الجودة العالية للمنتج وخدمات ما بعد البيع. إن الولاء الكبير للماركة يجعل من الصعب للدخلاء الجدد استقطاع حصة من السوق من الشركات القائمة، وهكذا فإن الولاء للماركة يقلل من مخاطر التهديد المترتبة على دخول منافسين جدد.

(ب) مزايا التكلفة المطلقة :

أحياناً تمتلك الشركات القائمة مزايا تكلفة مطلقة بالمقارنة مع الدخلاء المحتملين. وتلك المزايا يمكن ان تنشأ عن ثلاث مصادر رئيسية : (١) عمليات الإنتاج المتفوقة، التى تعود إلى الخبرات السابقة وبراءات الاختراع أو العمليات السرية. (٢) التحكم فى مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج مثل، العمالة، والخامات والمعدات، أو المهارات الإدارية. (٣) إمكانية توفير موارد أرخص، حيث أن الشركات القائمة تمثل مخاطر أقل بالمقارنة مع التى لم تكتمل. وإذا ما كان لدى الشركة القائمة هذه الميزة للتكلفة المطلقة، فسيتقلص التهديد الناشئ عن عمليات دخول جديدة.

(جـ) الحجم الاقتصادى :

وهو مزايا التكلفة المصاحبة للشركة كبيرة الحجم، وتتضمن مصادر الحجم الاقتصادى: خفض التكلفة المتحققة عن الإنتاج على نطاق واسع لمخرجات نمطية، ونسب الخصم على شراء حجم كبير من مدخلات المواد الخام وأجزاء المكونات، والمزايا المكتسبة من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج، فضلاً عن الحجم الاقتصادى فى مجال الإعلان. وإذا ما كانت تلك المزايا المتعلقة بالتكلفة ذات أهمية، فإن الدخيل الجديد يواجه إما ورطة الدخول على نطاق صغير والمعاناة من عيوب التكلفة الكبيرة، أو الدخول على نطاق كبير، وتحمل مخاطرة كبيرة مرتبطة بالتكلفة الرأسمالية الكبيرة. وهناك أيضاً مخاطر إضافية ترتبط بعملية الدخول على نطاق كبير تتجسد فى أن زيادة المعروض من المنتجات سيخفض الأسعار مما يدفع الشركات القائمة للرد بقوة على ذلك. وهكذا، فأنه عندما يتوفر لدى الشركات القائمة حجماً اقتصادياً تتقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية الدخول.

(د) اللوائح الحكومية :

تطلعنا الحقيقة التاريخية على أن اللوائح الحكومية قد شكلت اكبر عائق فى كثير من مجالات الصناعة. وعلى سبيل المثال، وحتى وقت قريب فى الولايات المتحدة منعت اللوائح الحكومية الشركات العاملة فى مجال الخدمات الهاتفية طويلة المدى "الخارجية" مثل شركة " AT&T " وشركة سبرنت من دخول مجال المنافسة على الخدمة الهاتفية المحلية مع شركات التشغيل الإقليمية (RBOCs) مثل شركة يوأس وست وشركة بل أتلانتيك. أما مقدمو الخدمات الهاتفية الأخرين المحتملين بما فى ذلك الشركات المتخصصة فى خدمات

الكوابل التلفزيونية مثل تي سي أي للاتصالات، وفيا كوم (مما كانوا نظرياً قادرين على استخدام كوابلهم لنقل الاتصالات الهاتفية مع الإشارات التليفزيونية) فقد منعوا من دخول السوق معاً.

وتؤدى تلك العوائق التنظيمية المرتبطة بعملية الدخول إلى تحجيم مستوى المنافسة على صعيدى المكالمات الهاتفية المحلية ومكالمات المسافات الطويلة بشكل كبير، مما يهيئ الفرصة لشركات الهاتف بتحقيق أرباح أعلى مما لو كانت الحالة مختلفة. ولقد تغير كل ذلك في يناير ١٩٩٦ عندما أوقفت حكومة الولايات المتحدة العمل بتلك اللوائح، لاغية بذلك كل عوائق الدخول. وخلال الأشهر التى أعقبت ذلك الإعلان، أعلنت شركات التشغيل الإقليمية، والشركات العاملة في مجال المكالمات الهاتفية طويلة المدى، وشركات الكابل التليفزيونية عن اهتمامها بدخول الأسواق الأخرى، مما يتوقع معه ارتفاع حدة المنافسة في هذه الأسواق. ويمكن أيضاً ملاحظة تحركات مشابهة على هذا الصعيد في دول أخرى لتحرير قطاع الاتصالات من اللوائح الحكومية، كما حدث في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبى في يناير ١٩٩٨، عندما حررت سوق الاتصالات الهاتفية.

عوائق الدخول والمنافسة :

إذا ما تمكنت الشركات القائمة من بناء الولاء للماركة لمنتجاتها، وامتلكت مزايا التكلفة المطلقة فيما يتعلق بالمنافسين المحتملين، وامتلكت حجم اقتصادى ذو قيمة فضلاً عن التمتع بالحماية القانونية والنظامية، فيترتب على ذلك تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة. وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للشركات القائمة أن تفرض أسعاراً عالية وأن تحقق أرباحاً كبيرة عما إذا كان الحال مختلف. ومن الواضح ان من مصلحة الشركات أن تسعى وراء استراتيجيات تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه الشركات التى تحاول دخول مجال الصناعة. وفى الحقيقة هناك دليل على ان ارتفاع وقوة عوائق الدخول يُعدُ بمثابة المُحددِ الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول. وهناك أمثلة تتعلق ببعض المجالات الصناعية التى تبرز فيها عوائق الدخول، ومنها مجال صناعة الدواء والمنظفات الصناعية والطائرات النفاثة التجارية. وفى الحالتين الأولى والثانية، نلاحظ أن تمييز المنتج، والذى تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة تم رصدها لعمليات البحث والتطوير والإعلان، قد أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للماركة، مما صعب الأمر على الشركات الجديدة فى دخول هذه المجالات

الصناعية بشكل مؤثر. وعلى سبيل المثال، فإن استراتيجيات التنويع الناجحة التى تعتمدها شركة بروكتر آند جامبل، وشركة يونيليفر فى مجال المنظفات المنزلية أدت إلى سيطرة هاتين الشركتين على الصناعة العالمية فى هذا المجال. أما فى حالة صناعة الطائرات النفاثة فيمكن أن نرجع عوائق الدخول بصفة مبدئية إلى التكاليف الثابتة الضخمة لتطوير المنتج (إذ تكلفت شركة بوينج ٥ بلايين دولار لتطوير طائرتها من طراز ٧٧٧ ذات الجسم العريض) وأيضاً للحجم الاقتصادى الذى تتمتع به الشركات القائمة والتى تمكنهم من تحمل تكاليف أقل من تكاليف الإنتاج التى يتحملها الدخلاء الجدد، مع ضمان تحقيق أرباح لتلك الشركات. وفى الاستراتيجية من الواقع رقم (١/٣) نورد مثالاً أكثر تفصيلاً لعوائق الدخول وذلك فى صناعة البيرة اليابانية.

استراتيجية من الواقع (١/٣)

عوائق الدخول فى صناعة البيرة اليابانية

لاحظ زائر إنجليزى أثناء زيارته لليابان عام ١٥٦٥ أن اليابانيين معتدلين فى تناولهم للأطعمة بينما هم يشربون بإسراف، ومازال الوضع كما هو حتى اليوم. فإن اليابانيون يمثلون واحداً من أعلى معدلات استهلاك البيرة على مستوى الفرد فى أى دولة فى العالم. فعلى سبيل المثال فى عام ١٩٩٤ تم بيع ٥٦ لتراً من البيرة لكل رجل وامرأة وطفل فى البلاد، مما جعل معدل استهلاك الفرد فى اليابان من البيرة مشابهاً لمثيله فى الأمم الكبيرة فى شرب البيرة مثل أستراليا وبريطانيا وألمانيا.

ومن الجدير بالذكر أن السوق اليابانى الضخم تهيمن عليه أربع شركات هى: كيرين واساهى وسابورو وسانتورى. وفى عام ١٩٩٤ وصلت الحصة السوقية لهذه الشركات إلى ٩٨% من إجمالى السوق. وإجمالاً تتمتع هذه الشركات بواحدة من أعلى معدلات الأرباح فى اى صناعة فى اليابان . وعلى الرغم من هذا المستوى العالى من الربحية إلا أنه لم يكن هناك إلا القليل من عمليات الدخول لمثل هذه الصناعة فى الثلاث عقود الأخيرة. ومن الجدير بالذكر أن "سانتورى" هى الشركة الوحيدة الناجحة فى دخول هذه الصناعة فى الثلاث عقود الأخيرة ولم تزد حصتها فى السوق عن ٦%.

ومن البديهى، فان قلة عمليات الدخول فى صناعة مربحة ما هو إلا مؤشر لوجود عوائق عالية تحول دون الدخول إليها (وهذا هو الحال فى مثالنا) ومثل كبريات شركات صناعة البيرة فى العالم، فقد أنفقت الشركات الأربع العملاقة

اليابانية الكثير على عمليات الإعلان والترويج، ونتيجة لذلك فإن تمييز المنتج والولاء للماركة قد ساعدا في الحد من إمكانية دخول أي شركة جديدة للصناعة، بل الأكثر من ذلك، هناك المزيد الذي يمكن إضافته للقصة.

إن كبريات شركات صناعة البيرة في اليابان كانت المستفيدة من بعض العوائق النظامية الهامة أمام عملية الدخول لمثل هذه الصناعة، حيث أنه على شركات صناعة البيرة في اليابان استخراج رخصة من وزارة المالية (MOF). وجدير بالذكر أنه قبل عام ١٩٩٤ لم تكن وزارة المالية تصدر تراخيص لأي شركة يقل حجم إنتاجها عن ٢ مليون لتر سنوياً. وهذا القيد فرض عائقاً كبيراً أمام إمكانية دخول أي شركة جديدة. ومن المثير للاهتمام، فإن السبب وراء نظام الترخيص كان إجراءً بيروقراطياً، أكثر منه رغبة في حماية شركات صناعة البيرة من أي دخلاء، حيث أنه من الأيسر جمع الضرائب من أربعة شركات بدلاً من ٤٠٠ شركة.

ويمثل نظام التوزيع في اليابان عائقاً آخر أمام دخول الجدد في مثل هذه الصناعة، وحيث أنه غالباً ما توجد روابط حميمة بين الموزعين والمنتجين، وهذا هو الحال في صناعة البيرة. أن نصف استهلاك البيرة يتمركز تقريباً في الحانات والمطاعم، ويبدو أن أصحاب هذه المطاعم على درجة كبيرة من الولاء لكبرى شركات صناعة البيرة. ويتقاعسون عن التعامل مع أية ماركات أخرى منافسة خوفاً من فقدانهم رضاء مورديهم الأساسين، علاوة على ذلك فإن متاجر الكحوليات الصغيرة تُعد منفذاً آخراً أساسياً لتوزيع البيرة، وهم أيضاً لديهم روابط حميمة مع كبرى شركات البيرة، وغير مستعدين لبيع منتجات أي دخلاء جدد خوفاً من أن ينالهم عقاب الشركات الكبرى عن طريق عدم إمدادهم بالكميات الكافية.

ومع ذلك يبدو الآن أن عوائق دخول صناعة البيرة في اليابان قد بدأت في الانخفاض. ففي عام ١٩٩٤ بدأت وزارة المالية في إطار خطة تحرر اقتصادي، وفي تقليل كمية الإنتاج اللازمة للحصول على الترخيص إلى ٦٠ ألف لتراً بدلاً من ٢ مليون لتراً سابقاً، وكان هذا تخفيضاً كبيراً مما أتاح الفرصة لصغرى شركات صناعة الخمور في الدخول لمثل هذه الصناعة، وباستخدام نفس الآليات الموجودة الآن في حانات الخمور في أمريكا وبريطانيا. إضافة إلى ذلك، فإن التغييرات في الأنظمة قد أتاحت الفرصة أيضاً في اليابان إنشاء متاجر خصم كبيرة. وجدير بالذكر، أنه في عام ١٩٩٤ كان صغار تجار التجزئة يستطيعون وبفاعلية إعاقة تأسيس أي متجر خصم كبير جديد في منطقتهم عن طريق اللجوء إلى السلطات المحلية، وعلى عكس تجار التجزئة التقليديين فإن متاجر الخصم الكبيرة تسعى وراء السعر والربح بشكل أكثر من الولاء للموردين الأساسيين،

ويبدون رغبة متزايدة لبيع بيرة الشركات الأجنبية وصغرى شركات صناعة البيرة، بالإضافة إلى الأربعة شركات العملاقة الموجودة في اليابان. ونتيجة لانخفاض العوائق التقليدية لدخول مثل هذه الصناعة فإنه بات واضحاً ان كبريات شركات صناعة البيرة الأربع اليابانية كان عليها أن تواجه منافسون جدد، ومنافسة متزايدة وهوامش ربح اقل في السنوات القادمة.

(٢) المنافسة بين الشركات القائمة :

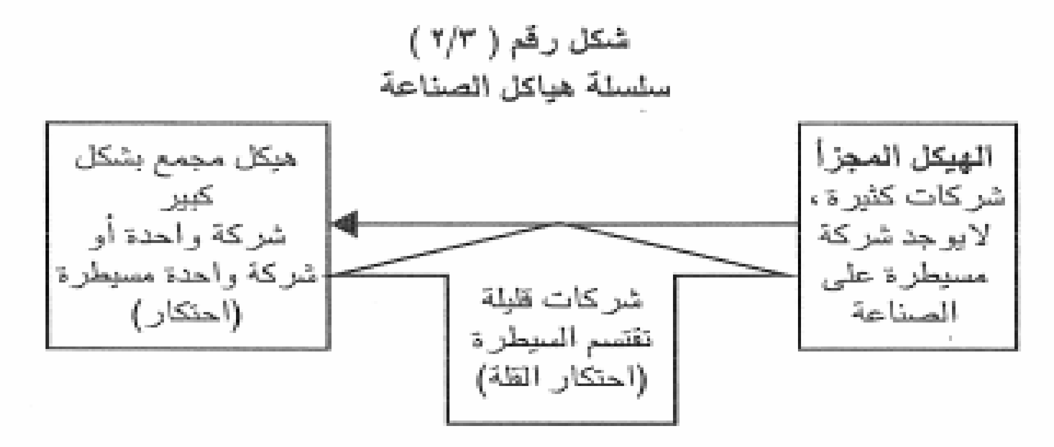
أما ثاني عوامل المنافسة الخمسة لبورتر فتتعلق بمدى المنافسة بين الشركات القائمة في مجال صناعي واحد. وإذا كانت تلك المنافسة ضعيفة، فإن الفرصة تتهيأ للشركات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح اكثر. أما إذا ما اتسمت المنافسة بالقوة، فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب الأسعار. وتؤدى المنافسة السعرية إلى تحجيم الأرباح من خلال تخفيض هوامش الربح من المبيعات. وهكذا، تؤدى المنافسة القوية بين الشركات القائمة إلى تهديد قوى للربحية. إن مدى التنافس بين الشركات القائمة في مجال صناعي معين هو دالة لثلاثة عوامل : (١) هيكل المنافسة في الصناعة. (٢) أحوال الطلب. (٣) ارتفاع وقوة عوائق الخروج في المجال الصناعي.

(أ) هيكل المنافسة :

يشير هيكل المنافسة إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات في صناعة ما. وتتنوع الهياكل ما بين هيكل مجزأ (Fragmented) وهيكل مجمع (Consolidated)، مع اختلاف التطبيقات الخاصة بكل منها في مجال المنافسة. ويحتوى الهيكل الصناعي المجزأ على عدد كبير من الشركات صغيرة الحجم أو متوسط الحجم، ولا يوجد بينها أي شركة تتمتع بموقع يؤهلها للسيطرة على الصناعة. أما الهيكل الصناعي المجمع، فإنه يمكن أن يتم السيطرة عليه بواسطة عدد صغير من الشركات الكبرى (بما يُعرف باحتكار القلة) أو في أقصى الحالات بواسطة شركة واحدة (الاحتكار).

وتتباين الصناعات المجزاة ما بين الزراعة، وتأجير شرائط الفيديو، والنوادى الصحية، إلى سماسرة العقارات ومنشآت الدباغة الشمسية. أما المجال الصناعي المجمع فيشتمل على صناعات الفضاء والسيارات والمواد الصيدلانية. ويوضح الشكل (٢/٣) نطاق الهياكل. وتتميز الصناعات المجزأة بانخفاض عوائق الدخول، ونمط من المنتجات السلعية يصعب تنويعها. علماً أن تزاوج السمات يتجه إلى إحداث دورات رواج وكساد، مع ارتفاع

شكل رقم (٣/٢)
سلسلة هياكل الصناعة



وانخفاض في معدلات أرباح الصناعة. وانخفاض عوائق الدخول يدل ضمنياً، على انه عندما يكون الطلب مرتفعاً والأرباح عالية سيكون هناك طوفان من الدخلاء الجدد الآملين في تحقيق أرباح عاجلة في فترة الرواج. إن الزيادة الضخمة في عدد متاجر الفيديو والنوادي الصحية ومنشآت الدباغة، والتي حدثت في الثمانينات تعطي مثالاً على هذا الموقف.

وعادةً ما يترتب على كثرة الدخلاء إلى مجال صناعي مجزأ يتميز بالازدهار وجود فوائض في الطاقة الإنتاجية. وعندما تتراكم الطاقة الإنتاجية تبدا الشركات في تخفيض الأسعار في سبيل إستغلال الطاقة الفائضة. كما أن الصعوبة التي تواجهها الشركات عند محاولة تنويع منتجاتها بالمقارنة مع منتجات منافسيها يمكن ان تجعل هذا الاتجاه اكثر سوءاً. والنتيجة حرب أسعار، يترتب عليها تقلص في أرباح الصناعة بما يجبر بعض الشركات على الخروج من النشاط، ويعوق دخول عناصر جديدة محتملة. وعلى سبيل المثال، بعد عقد من التوسع وازدهار الأرباح، اكتشف كثير من النوادي الصحية أنه يتعين عليهم تقديم نسب خصم كبيرة من أجل الاحتفاظ بمستويات العضوية لديها. ويمكننا أن نقول بصفة عامة أنه كلما زاد التشابهة السلعي في منتجات تلك الصناعة، كلما اشتدت حرب الأسعار. ويستمر هذا الركود من الدورة حتى يتوافق كامل الطاقة الإنتاجية في الصناعة مع مستوى الطلب (من خلال حالات الإفلاس)، وعند هذه النقطة قد يحدث استقرار في الأسعار مرة أخرى.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن الهيكل الصناعي المجزأ يشكل تهديداً أكثر منه فرصاً. ومن المتوقع لمعظم حالات الازدهار أن تكون قصيرة الأجل نسبياً، نظراً لسهولة عمليات الدخول الجديدة، وما يتبع ذلك من نشوب حرب

الأسعار وحالات الإفلاس. وحيث أنه من الصعب غالباً تنويع المنتجات في تلك الصناعات، فإن أفضل الاستراتيجيات التي يجب أن تنتهجها الشركة هي التي ترتبط بخفض التكلفة، إذ أن تلك النوعية من الاستراتيجيات تتيح للشركة تحقيق أعلى عوائد ممكنة في فترات الازدهار تساعدها على البقاء والاستمرار خلال أي فترة ركود تالية.

أما طبيعة وكثافة المنافسة في مجال الصناعات المجمعة، فإنه يتسم بصعوبة التنبؤ. إن الشركات في هذا المجال عادةً ما تكون بينها علاقة تبادلية، بمعنى أن الإجراءات التنافسية لإحدى الشركات تؤثر مباشرةً على ربحية الشركات الأخرى. وهكذا، نجد أن الإجراءات التنافسية لشركة واحدة في مجال صناعي مجمع يؤثر مباشرة على حصص منافسيها في السوق، ويجبرهم على الاستجابة لتلك الإجراءات. ولاشك أن العواقب المترتبة على تلك العلاقة التبادلية في المنافسة يمكن أن تشكل دائرة تنافس خطيرة بين الشركات المنافسة التي تحاول كل منها ضرب أسعار الأخرى، مما يؤدي إلى انهيار أرباح تلك الصناعة. وتعتبر الحروب التي دمرت صناعة الطيران في مستهل التسعينات خير مثال على ذلك. فعندما انهار الطلب على السفر بطريق الجو خلال التسعينات عند دخول الاقتصاد الأمريكي في حالة من الركود، بدأت شركات الطيران في خفض أسعارها في محاولة للإبقاء على مستوى حجم السفر عليها. وعندما تقوم إحدى الشركات بتخفيض أجور خدمتها على مسار معين، فلاشك أن منافسيها سوف يسيرون على نفس النهج. والنتيجة كانت التدني اللانهائي والحاد في الأسعار، وقدرت الخسائر فيما بين أعوام ٩٠، ١٩٩٢ بـ ٧٠١ بليون دولار، ويعادل هذا المبلغ اكثر مما تم تحقيقه على مدار الخمسين عاماً المنصرمة، واختفت بعض الشركات العريقة نتيجة لتعرضها للإفلاس مثل شركة "بان أمريكان".

ويمكن أن نقول بوضوح أن المنافسة بين الشركات في مجال الصناعة المجمعة واحتمال نشوب حرب أسعار يشكلان تهديداً كبيراً. وتتجه الشركات أحياناً إلى السعي وراء خفض هذا التهديد بمسايرة الأسعار التي تحددها الشركة المسيطرة على صناعة معينة. إلا أن الشركات يجب أن تتوخى الحرص، نظراً لأن الاتفاقيات الخاصة بتثبيت الأسعار تُعد أمراً غير قانوني، برغم أن الاتفاقات التكتيكية لا تعتبر كذلك. (وهي الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها دون اتصال مباشر). وبدلاً من ذلك، تتخذ الشركات موقف المراقب وتعمل على تفسير وتأويل اتجاهات وسلوك بعضها البعض. وغالباً ما تقتضي

الاتفاقيات التكتيكية. الأخذ بالسعر الذي تفرضه الشركة المسيطرة. ومع ذلك فإن الاتفاقيات التكتيكية السعرية الخاصة غالباً ما تنتهي إلى إخفاق في ظل الظروف الاقتصادية المتباينة، كما حدث في مجال صناعة البيرة. حيث كان " أنهيورز – بوش " هو رائد عملية التسعير في هذا المجال الصناعي إبان الثمانينات. وترتب على غياب المنافسة السعرية احتفاظ تلك الصناعة بهامش أرباحها العالي. إلا أن النمو البطئ في معدلات استهلاك البيرة خلال أواخر الثمانينات ومستهل التسعينات وضع ضغوطاً على دخول كبار صانعي البيرة، الأمر الذي أدى إلى اقتناع شركة " ميلر بروينج " (قسم من شركة فيليب موريس) وشركة " أودلف كورز " باعادة حساباتهم والعمل على إرساء سياسة جديدة تقضي بمنح نسب خصم كبيرة على معظم منتجاتهم من ماركات البيرة. وفي عام ١٩٩٠ أعلن رائد السوق شركة " أنهيورز – بوش " عن البدء في منح نسب خصم مشابهة من أجل حماية حجم مبيعاتها. وهكذا وبعد إخفاق الاتفاقية التكتيكية للريادة السعرية، بدت صناعة البيرة وكأنها تنزلق إلى أتون حرب أسعار.

وعندما تشكل حروب الأسعار تهديداً كبيراً تتجه الشركات إلى التنافس في المجالات التي لا ترتبط بالأسعار، مثل مجالات الإعلان والترويج، تدعيم الماركة، وجودة الأداء، وتصميم المنتج. وتلك النوعية من المنافسة تمثل محاولة لتمييز منتجات الشركة بالمقارنة مع منتجات منافسيها، مما يترتب عليه بناء الولاء للماركة وتقليص احتمال التورط في حرب أسعار. وتعتمد فاعلية هذه الاستراتيجية على مدى سهولة عملية تمييز المنتجات في مجال صناعي معين. وبرغم من أن بعض المنتجات تتسم بسهولة تمييزها (مثل السيارات)، نجد أن منتجات أخرى (مثل السفر الجوى) تتميز بالصعوبة. وكما توضح الاستراتيجية من الواقع (٢/٣)، فإن التنافس في المجالات غير السعرية في الصناعات المجمعة، يمكن أن يكون مكلفاً وينطوى على أضرار كبيرة كما هو الحال مع المنافسة السعرية.

استراتيجية من الواقع (٢/٣)

حرب الصابون الأوروبية الضخمة

إن سوق تجزئة المنظفات الأوروبي يماثل السوق العالمية للمنظفات، حيث تهيمن عليه منتجات شركتين فقط، أولاهما الشركة الدنماركية الإنجليزية

"يونيليفر"، وثانيهما شركة المنتجات الاستهلاكية الأمريكية " بروكتور & جامبل P&G " . وتقوم هاتين الشركتين ببيع خط إنتاج ضخم من المنظفات إلى المستهلكين، وكلاهما ينفق الكثير على الإعلان والترويج وتدعيم مركز الماركة. ولا تؤكد كلا الشركتين على أن السعر هو أساس المنافسة. والنتيجة النهائية إن كلا الشركتين تحظى تاريخياً ببيئة تنافسية غير شرسة مما مكنها من جني هوامش ربح أعلى مما يمكن تحقيقه في أى صناعة أخرى تعتمد المنافسة فيها على السعر.

ولكن هذا الموقف الهادئ قد تحطم بقسوة بعد أن طرحت شركة يونيليفر منتجاً جديداً في البلدان الأوروبية في أوائل عام ١٩٩٤. والمنتج الذى نحن بصدده هو " أومو باور " والذى روجت له الشركة بوصفه أكبر تقنية متقدمة في مجال منظفات أنسجة الأقمشة على مر خمسة عشر عاماً. وطبقاً لما ذكرته يونيليفر فإن " أومو باور " يحتوى على عامل تنظيف قوى يقوم بتنظيف الملابس اكثر من أى منتج أخر في الأسواق. ويبدو ان هذا المنتج قد نال رضاء المستهلكين نظراً لارتفاع نسبة مبيعاته خلال الشهور الأولى القليلة من طرحه عام ١٩٩٤. ولقد انزعجت شركة (P&G) من هذا التطور. حيث أن إنتاج "أومو باور" بدا وكأنه انتهاك للتفاهم الضمنى بين الشركتين، والذى يقضى بالتشارك في أى معلومات تقنية. علاوة على ذلك فإن يونيليفر قد استحوذت على حصة من السوق على حساب شركة (P & G) لأول مرة خلال عقدين من الزمان.

وكان رد فعل (P & G) المبدئى هو محاولتها اكتشاف سر المادة الفعالة في " أومو باور ". وبعد دراسات معملية مستفيضة اكتشفت (P & G) أن شركة يونيليفر قد قامت باستخدام بلورات من مادة التبييض، إلا أنه كان معروفاً لدى شركة (P & G) من خلال أبحاثها أنه أيضاً يعمل على إتلاف الأنسجة، ولذلك أقلعت عن استخدامه منذ عشر سنوات. وبعد ان أخضعت شركة (P & G) " أومو باور " لاختباراتها الخاصة وجدت أن الملابس التى تم غسلها بهذا المسحوق عدة مرارات قد تعرضت فعلاً للتلف. ومسلحة بهذه المعلومات قررت (P & G) الاستمرار في هجومها المضاد على شركة يونيليفر.

وقد قامت مجموعة من كبار مديرى شركة (P & G) بزيارة الإدارة العليا لشركة يونيليفر، وأعلنت هناك بصورة فظة أن "أومو باور" به عيوب جسيمة لذا فإنه يتحتم سحبه من السوق، ولكن ممثولى شركة يونيليفر اختاروا ألا يعيروا انتباهاً لهذا الإنذار. ورأت شركة يونيليفر أنه لا حاجة لسحب المنتج من السوق حيث أنه خضع لاختبار تسويقى طوال سنتين ولم ترد أية شكاوى من المستهلكين تتعلق به، واعتقدوا ان شركة (P & G) كانت تبالغ في تقدير المشكلة نتيجة لفقدانها حصة من السوق. وعند هذه النقطة بدأت (P & G) بتحطيم التقليد

الصناعي بعدم نقد أي منتجات لشركة منافسة، حيث صعدت شركة (P & G) المشكلة بصورة عامة عن طريق شن حملة علاقات عامة شرسة أشارت فيها إلى عيوب "أومو باور". وإضافة إلى ذلك قدمت شركة (P & G) إلى الصحافة مجموعة من الصور الملونة تظهر ملابس توضح بشكل جلي الآثار الضارة لـ " اومو باور "، وتتضمن لقطات لبعض شورتات الملاكمين وهي في حالة رثة، وقد أعيد طبع هذه الصور بكثافة بواسطة الصحافة في جميع أنحاء أوروبا.

وفي النهاية أجبرت شركة يونيليفر على الاعتراف بأن الـ ٣٠٠ مليون دولار التي استثمرتها في "أومو باور" كانت بمثابة إخفاق تام. وبنهاية عام ١٩٩٤ انخفضت الحصة السوقية ليونيليفر إلى المستوى التي كانت عليه قبل طرح "اومو باور". وعلاوة على ذلك فقد اعترف مسئولون من قبل الشركتين ان قواعد اللعبة في الصناعة قد تغيرت كنتيجة للنزاع. وما فقدته الشركتين للأبد هو الاتفاق الهادئ بينهما والذي كان يقضي بالتشارك في المعلومات التقنية والامتناع عن الهجوم مباشر على منتجات المنافس. وأصبحت المنافسة التي لا تقوم على أساس السعر في الصناعة أصعب من ذي قبل، علاوة على أن (P & G) أضحت تتوقع أن يونيليفر سوف تحاول الثأر منها عن طريق الهجوم على أي منتج جديد سوف تحاول (P & G) طرحه في السوق.

(ب) أحوال الطلب :

إن أحوال الطلب تعتبر محدداً أخر لقوة المنافسة بين الشركات القائمة. إن نمو الطلب بواسطة العملاء الجدد أو عمليات الشراء الإضافية التي يقوم بها العملاء القدامى قد تؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرصة لمزيد من التوسع. إن الطلب المتنامي يؤدي إلى تخفيض حدة المنافسة، نظراً لأن كل الشركات يمكن أن تحقق مزيداً من المبيعات دون أن تنال إحداها من حصص سوق الآخرين، ويترتب على ذلك تحقيق أرباح عالية للجميع. وتقدم لنا الحالة الافتتاحية تصوراً ومثالاً جيداً عن دورات الطلب في مجال صناعة الـ " DRAMs " إذ تنتمي صناعة الـ " DRAMs " إلى المجال الصناعي المجزأ، حيث لايزيد نصيب كل شركة عاملة في المجال على اكثر من ١٠% من السوق. هذا فضلاً عن صعوبة تمييز المنتج، لذا فإن العامل الحاسم هو سعر البيع. ومع تعادل وتكافؤ العوامل الأخرى ذات الصلة، فإن هذين العاملين سيترتب عليهما منافسة سعرية قوية وأرباح متدنية. ومع ذلك فإن النمو السريع في الطلب على الـ " DRAMs " خلال الفترة من عام ٩١ إلى ١٩٩٥، والذي صاحبه وجود عوائق لدخول الصناعة أدت إلى إبطاء معدل عمليات الدخول

الجديدة إلى السوق ، قد أفضى إلى وجود خلل بين العرض والطلب وإلى ازدهار غير مسبوق فى معدل أرباح الشركات القائمة .

وعلى النقيض من ذلك ، نلاحظ أن تدهور الطلب يؤدى إلى مزيد من المنافسة ، حيث تكون الشركات على استعداد لخوض الحرب من أجل الاحتفاظ بعوائدها وحصتها فى السوق . ويتدهور الطلب عندما يهجر المستهلكون السوق ، أو عندما يشترى كل مستهلك كميات اقل . وفى ظل هذه الظروف يمكن للشركة أن تحقق نمواً فقط من خلال الاستيلاء على حصة سوقية من الآخرين . وهكذا يشكل التدهور فى الطلب تهديداً رئيسياً حيث انه يوسع رقعة المنافسة بين الشركات القائمة . والأكثر من هذا ، وكما رأينا فى الحالة الافتتاحية ، فإن الإبطاء فى معدل نمو الطلب يمكن أيضاً أن يخلق المشكلات . ولقد انهارت أسعار الـ" DRAMs " بين اواخر عام ٩٥ ، ومستهل عام ١٩٩٦ لا بسبب تدهور الطلب ، ولكن بسبب البطء الذى اعترى معدل النمو ، وفى نفس الوقت الذى دخلت الطاقة فيه الإنتاجية الجديدة مرحلة العمل ، وقد ترتب على ذلك نمو العرض بشكل اسرع من الطلب ، الأمر الذى أدى إلى عكس الاتجاه الذى حدث منذ عام ١٩٩١ . وكنتيجة لذلك تقلصت وانهارت الأسعار والأرباح .

(جـ) عوائق الخروج :

وهى عوائق اقتصادية واستراتيجية ومعنوية ، تؤدى إلى استمرار الشركات فى ذلك المجال الصناعى ، حتى عندما تتدنى العوائد . وإذا كانت عوائق الخروج عالية وقوية ، فقد تجد الشركات نفسها محتجزة داخل صناعة غير مربحة ، حيث يتسم الطلب الكلى بالثبات أو التدهور . أما الطاقة الإنتاجية القائضة فيمكن بدورها أن تؤدى إلى منافسة حادة فى مجال الأسعار ، حيث تتجه الشركات إلى خفض أسعارها فى محاولة منها للحصول على الطلبيات اللازمة لتشغيل والاستفادة من هذه الطاقة العاطلة . ومن بين العوائق الأكثر شيوعاً ما يلى :

١ – الاستثمارات فى المصنع والمعدات ، وليس لها استخدامات بديلة ولا يمكن التخلص منها بالبيع . وإذا ما رغبت الشركة فى ترك ذلك المجال الصناعى فإنه يترتب عليها أن تحذف القيمة الدفترية لتلك الأصول .

٢ – التكاليف العالية الثابتة للخروج ، مثل التعويضات التى سيتم دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائضين عن الحاجة .

٣ – الارتباط العاطفى بصناعة معينة ، كما يحدث عندما لا تتوافر النية لدى الشركة للخروج من مجالها الصناعى الأصلى لأسباب عاطفية ومعنوية .

٤ – التبعية الاقتصادية فى مجال صناعى معين ، وخصوصاً عندما لا تعتمد الشركة على تنويع أنشطتها ومنتجاتها ، وتعتمد على الصناعة فى تحقيق دخلها .

إن التجربة المرتبطة بصناعة الصلب تصور الآثار العكسية للمنافسة والخاصة بعوائق الخروج الصعبة ، فقد أدى اقتران التدهور فى الطلب مع وجود مصادر العرض الجديدة المتدنية التكلفة إلى خلق طاقات إنتاجية أكبر من اللازم فى مجال صناعة الصلب العالمية خلال أواخر الثمانينات ، وكانت الشركات الأمريكية – بهيكل تكلفتها العالى – على حافة الهاوية من ذلك التدهور فى الطلب . وأنخفض الطلب الأمريكى على الصلب ، الذى كان قد بلغ قمته عام ١٩٧٧ من ١٦٠ مليون طن إلى ٧٠ مليون طن فى عام ١٩٨٦ . والنتيجة وجود طاقة إنتاجية فائضة قدرت بـ ٤٥ مليون طن فى عام ١٩٨٧ ، أو ٤٠% من إجمالى الطاقة الإنتاجية ، ومن أجل استغلال هذه الطاقة الإنتاجية الكبيرة ، اتجهت شركات صلب كثيرة إلى خفض أسعارها بشكل كبير . ونتيجة لحرب الأسعار ، انخفضت أرباح الصناعة ، وواجهت شركات كبرى الإفلاس مثل إل تى فى للصلب ، Bethlehem للصلب .

وإذا كانت صناعة الصلب تتميز بفوائض إنتاجية كبيرة على مدار الثمانينات ، فلماذا لم تقم تلك الشركات بتخفيض تلك الطاقة الإنتاجية ؟ والإجابة ، أن الكثير قد حاول ذلك ، ولكن تكاليف الخروج قد أبطأت تلك العملية وأطالت حرب الأسعار . وعلى سبيل المثال ، أغلقت شركة USX ١٦% من طاقتها الإنتاجية عام ٨٣ بتكلفة بلغت ١,٢ بليون دولار ، حيث اضطرت الشركة إلى حذف القيمة الدفترية لهذه الأصول . إذ كان لا يمكن بيعها . هذا بالإضافة إلى أنه كان عليها تغطية المعاشات والتأمينات لـ ١٥٤٠٠ عاملاً مفصولاً . وبالنظر إلى تكاليف الخروج العالية ، فقد فضلت بعض الشركات مثل USX البقاء فى إطار تلك الصناعة غير المربحة . إن أثر تقييد عملية الخروج ظهر جلياً فى تزايد حدة المنافسة السعرية . وهكذا تلاحظ أن عوائق الخروج المرتفعة القوية ، تهدد بإبطاء سرعة ترك الشركات لهذه الصناعة ، بل وتهدد أرباح الشركات جميعها فى مجال صناعة الصلب .

(٣) قوة المساومة عند المشترين :

إن العامل الثالث من عوامل المنافسة الخمسة لبورتر هو قدرة المشترين على

التفاوض والمساومة. إن المشترين قد يكونوا هم عملاء الشركة الذين يستهلكون منتجاتها فى نهاية المطاف (المستخدمين النهائيين). وقد يكونوا أيضاً الشركات التى توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين، مثل تجار الجملة والتجزئة. وعلى سبيل المثال، فبينما تبيع شركة يونيليفر منظفاتها إلى المستخدمين النهائيين، نجد أن المشترين الرئيسيين لمنتجاتها هم سلاسل الأسواق المركزية، الذين بدورهم يبيعون المنتج ثانية إلى المستخدمين النهائيين. ويمكن النظر إلى المشترين على انهم عامل تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونوا فى وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من الشركة، أو عندما يتطلعون إلى تلقى خدمات أفضل (الأمر الذى يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل). ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة المشترين بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة. وتتوقف قدرة المشترين على فرض مطالبهم على الشركة بالقياس بالقوة التى تمتلكها الشركة. وطبقاً لما يقوله بورتر، فإن المشترين يكونون أكثر قوة فى الظروف التالية :

١ - عندما يتألف عرض الصناعة من شركات صغيرة متعددة، بينما المشترون قليلى العدد ولكنهم كبيرى الحجم.

٢ - عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة. وفى مثل هذه الظروف يمكن للمشترين أن يستغلوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات فى السعر.

٣ - عندما يعتمد عرض الصناعة على المشترين بنسبة كبيرة من إجمالى الطلبيات.

٤ - عندما يكون بمقدور المشترين تحويل الطلبات بين الشركات العارضة بتكلفة منخفضة، ومن ثم ضرب الشركات بعضها ببعض لفرض تخفيض فى الأسعار.

٥ - عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشترين لشراء المدخلات من شركات متعددة فى آن واحد.

٦ - عندما يكون بمقدور المشترين استخدام لغة التهديد، للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسى كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

وكمثال على الصناعة التى يتمتع مشتروها بقوة النفوذ، نسوق صناعة توريد مكونات السيارات. حيث أن المشترين هم شركات السيارات الكبرى

مثل جنرال موتورز ، وفورد وكريزلر. أما موردو المكونات فهم من الشركات كثيرة العدد ذات الحجم الصغير، بينما المشترين وهم صانعو السيارات فهم قليلي العدد وكبيري الحجم. وعلى سبيل المثال، فإن كريزلر لها علاقات عمل مع ما يقرب من ٢٠٠٠ من موردى المكونات، وأحياناً ما تبرم عقود مع الشركات المختلفة لتوريد نفس الأجزاء. ولقد اتجهت شركات السيارات الكبرى إلى استغلال مركزها الأقوى لضرب شركات التوريد بعضها ببعض لتخفيض أسعار ما يشترون من المكونات، مع طلب جودة عالية. وإذا ما أبدى المورد اعتراضاً، حينئذ تلجأ الشركات الكبرى إلى التهديد بالتحول إلى مورد أخر كوسيلة للمساومة. وللحفاظ على الأسعار منخفضة للمكونات لجأت كل من شركة فورد وشركة جنرال موتورز إلى التهديد بتصنيع المكونات بنفسها بدلاً من شراءها من الموردين.

وهناك موضوع أخر يتعلق باتجاه القوة النسبية للمشترين والموردين إلى التغير على مدار الوقت كرد فعل لتغير الظروف فى مجال الصناعة. وعلى سبيل المثال، ونظراً للتغيرات التى تطرأ الآن على الصناعات الصيدلانية وصناعات العناية الصحية، نجد أن المشترين الرئيسين للمنتجات الصيدلانية (المستشفيات ومنظمات المحافظة على الصحة) يزدادون قوة أمام موردى المنتجات الصيدلانية وأصبحوا قادرين على طلب أسعار اقل. إن الأسباب وراء هذا التغير فى القوة النسبية سوف نستعرضها فى الاستراتيجية من الواقع رقم (٣/٣)

استراتيجية من الواقع (٣/٣)

تغير العلاقة بين المورد والمشترى فى مجال العناية الصحية

احتلت شركات الأدوية مركزاً قوياً فى مجال صناعة العناية الصحية لعقود طويلة باعتبارها المورد الأساسى لمنتجات العناية الصحية الحيوية. وتنفق تلك الشركات ملايين الدولارات سنوياً لتطوير العقاقير الجديدة. كما أننا نجد أن هذه الشركات التى تقوم بتطوير هذه العقاقير الجديدة باستخدام التطبيقات الطبية الهامة، تحتل مركزاً تاريخياً قوياً على الرغم انها عملية محفوفة بالمخاطر بسبب ضعف احتمالات النجاح.

إن هذه الشركات تستطيع استخدام براءآت الاختراع التى تمنع المنافسين من إنتاج أو تسويق أى منتجات تعتمد على نفس المكونات الكيميائية لمدة سبعة عشر عاماً. واعتماداً على الحماية التى توفرها براءة الاختراع فإن شركات الأدوية قادرة

على طرح منتجاتها بأسعار باهظة وحيث ان واصفي الدواء - الأطباء - لا يدفعون مقابلاً للدواء، فليس لديهم اى سبب لكي يضعوا مسألة السعر فى اعتبارهم، وبدلاً من ذلك، فإنهم يهتمون بالفوائد الطبية التى تعود على المرضى. كما أن المرضى أنفسهم ليس لديهم الدافع لأخذ تلك المسألة فى الاعتبار طالما ان شركات التأمين تقوم بدفع ثمن العقاقير التى تم وصفها لهم. وكنتيجة لذلك ترتفع الأسعار فى الصناعة الدوائية بصورة ملحوظة. وخلال الثمانينات وأوائل التسعينات ارتفعت أسعار العقاقير فى الولايات المتحدة من مرتين لثلاث مرات زيادة عن معدل التضخم السنوى. ففى عام ١٩٩٢ إرتفعت أسعار العقاقير بنسبة ٧,٥%، وهذا اسرع بكثير من معدل التضخم السنوى البالغ ٢,٩%.

وهناك مؤشرات على تغير هذا الموقف حيث بدأ كبار المشترين فى الحد من قدرة شركات الأدوية على رفع أسعار العقاقير، وهناك عاملان وراء هذا التغيير (أولاً) هو ظهور منظمات الرعاية الصحية " HMOs " حيث بدأت تلك المنظمات فى محاولة الرقابة على تكاليف العناية الصحية. فلقد ضحى مشتركوا هذه المنظمات بحرية الاختيار فى انتقاء وتقديم العناية الصحية مقابل نفقات تامين اقل، وكانت لهذه المنظمات جاذبية خاصة بالنسبة للشركات التى وجدت أنه غالباً ما تكون الأرخص فى تقديم العناية الصحية لموظفيها من خلال تلك المنظمات، وذلك بدلاً من الحصول عليها من خلال التأمين الصحى التقليدى، للرقابة على التكاليف.

ولقد تفاوضت منظمات الرعاية الصحية بشكل مباشر مع شركات الأدوية بالنيابة عن أطبائها للحصول على أسعار جذابة للعقاقير. ولقد جعلت القوة الشرائية الكبيرة التى تتميز بها منظمات العناية الصحية، منهم مشترين أقوياء، وكانت إحدى النتائج لذلك البطء الملحوظ فى معدل زيادة سعر الأدوية.

والعامل الثانى الذى ساهم فى الحد من زيادة أسعار الدواء، هو بدء شركات الأدوية فى إنتاج البدائل " Me -too " من الأدوية الخاصة بها حتى تتنافس مع أدوية المنافسين التى تحمل براءة الاختراع. والأدوية البديلة تختلف كيميائياً عن الأدوية الأصلية. وعلى إثر ذلك فهى لا تنتهك براءة الاختراع، ولكنها تحقق نفس الفوائد الطبية. فعلى سبيل المثال هناك ثلاث شركات الآن تقوم بتسويق أدوية منشطة متشابهة للغاية وهى سميث كلين بيتشام وتنتج عقار " باكسيل " وشركة إلى ليلى منتجة عقار " بروزاك " وهو العقار الرائد بين هذه العقاقير الثلاثة وشركة فايزر منتجة عقار " زولوفت ".

وهذا التحول نحو العقاقير البديلة قد وجد له مكاناً لأن الشركات الدوائية حققت العديد من النجاحات الرئيسية فى مجال التقدم الطبى خلال العقود القليلة الأخيرة،

ولم يتبق إلا القليل جداً من المجالات العلاجية التى ليس لها بالفعل عقاقير بديلة، وحتى يتم المحافظة على معدلات النمو التاريخية فإن شركات الأدوية تتجه بشكل متزايد نحو العقاقير البديلة.

ومن منظور منظمات العناية بالصحة فإن الظهور الأخير للبدائل قدم لهم فرصة اختيار البديل. فعلى سبيل المثال، إذا ما رفضت شركة إلى ليلى تخفيض سعر بروزاك فإن منظمة الرعاية الصحية يمكنها أن تهدد باستخدام أى بديل مثل باكسيل. والحقيقة أن منظمات العناية بالصحة لديها الآن الاختيار المرتبط بالحقيقة بأن الشركات الدوائية، والتى ترغب وبوضوح فى المساومة على خفض الأسعار، تبدأ الآن فى تغيير قوة العلاقة فى صناعة العناية الصحية، وإذا ما استمرت هذه النزعة فإن النتيجة النهائية ستكون على الأرجح ليست مجرد منافسة قوية مما يؤدى إلى خفض سعر العقاقير وكذلك الأرباح فى الصناعات الدوائية، ولكنها سوف تفضى إلى تكاليف أقل لمنظمات العناية الصحية.

(٤) قوة المساومة عند الموردين :

إن العامل الرابع ضمن عوامل بورتر للمنافسة هو قوة المنافسة عند الموردين. إذ يمكن النظر إلى الموردين على انهم يمثلون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التى يتعين على الشركة دفعها ثمناً لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة. ومن ناحية أخرى، إذا كان الموردون ضعاف فذلك يهيئ الفرصة للشركة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة. وكما هو الحال مع المشترين، فإن قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى الشركة يعتمد على قدرتهم بالقيام إلى قدرة الشركة. وطبقاً لما قاله بورتر فإن الموردين يكونون فى مركز أقوى كثيراً عندما :

١ - يكون للمنتج الذى يبيعونه بدائل قليلة، مع أهمية ذلك المنتج للشركة.

٢ - لا تمثل الصناعة التى تنتمى إليها الشركة المشترية عميلاً مهماً لهم، وفى مثل هذه الأحوال، لا يعتمد رخاء وازدهار الموردين على المجال الصناعى للشركة، كما أن الموردين سيكون لديهم حافز اقل لخفض الأسعار وتحسين الجودة.

٣ - تميز منتجاتهم بالدرجة التى تكلف الشركة كثيراً إذا ما تحولت إلى مورد أخر، وفى مثل هذه الحالات تعتمد الشركة على مورديها ولا تستطيع أن تضربهم بعضهم بالبعض.

٤ – عندما ترتفع الأسعار، فبإمكانهم اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الأمامي في الصناعة والمنافسة مباشرة مع الشركة.

٥ – عندما لا تستطيع الشركات المشترية اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتهم بأنفسهم.

ويقدم لنا صانعوا الحاسب الشخصي مثالاً على الصناعة التي تعتمد على مورد قوي. إذ في هذه الحالة، نجد أن المورد هو شركة إنتل، اكبر صانع في العالم للمعالج الدقيق للحاسبات الشخصية (PCs) وتعتمد تلك الصناعة على عائلة المعالج الدقيق من طراز إنتل X86، مثلما هو الحال مع بنتيوم، وبنتيوم برو اللذان يباعان مع معظم الحاسبات الشخصية حالياً. ولذا فإن صانعي الحاسبات الشخصية ليس لديهم سوى اختيارات قليلة تتجسد في الاعتماد على معالج إنتل الدقيق ليعمل بمثابة العقل المفكر لماكيناتهم. وبرغم أن شركات عديدة قد حاولت استنساخ المعالج الدقيق لإنتل، إلا ان نجاحهم كان محدوداً، تاركين بذلك ما يقدر بـ ٨٥% من السوق لإنتل. ولاشك ان ذلك يضع شركة إنتل في مركز قوة كبير بين منتجي الحاسبات الشخصية، وبسبب أن المنتج الذي تقوم الشركة بتوريده ليس له إلاّ بدائل قليلة، وبسبب التكاليف العالية للتحول إلى مورد آخر من قبل المشترين، لذا يمكن لإنتل أن ترفع الأسعار عن المستوى الذي يمكن أن يسود في سوق عرض تنافسية.

(٥) التهديد من قبل المنتجات البديلة :

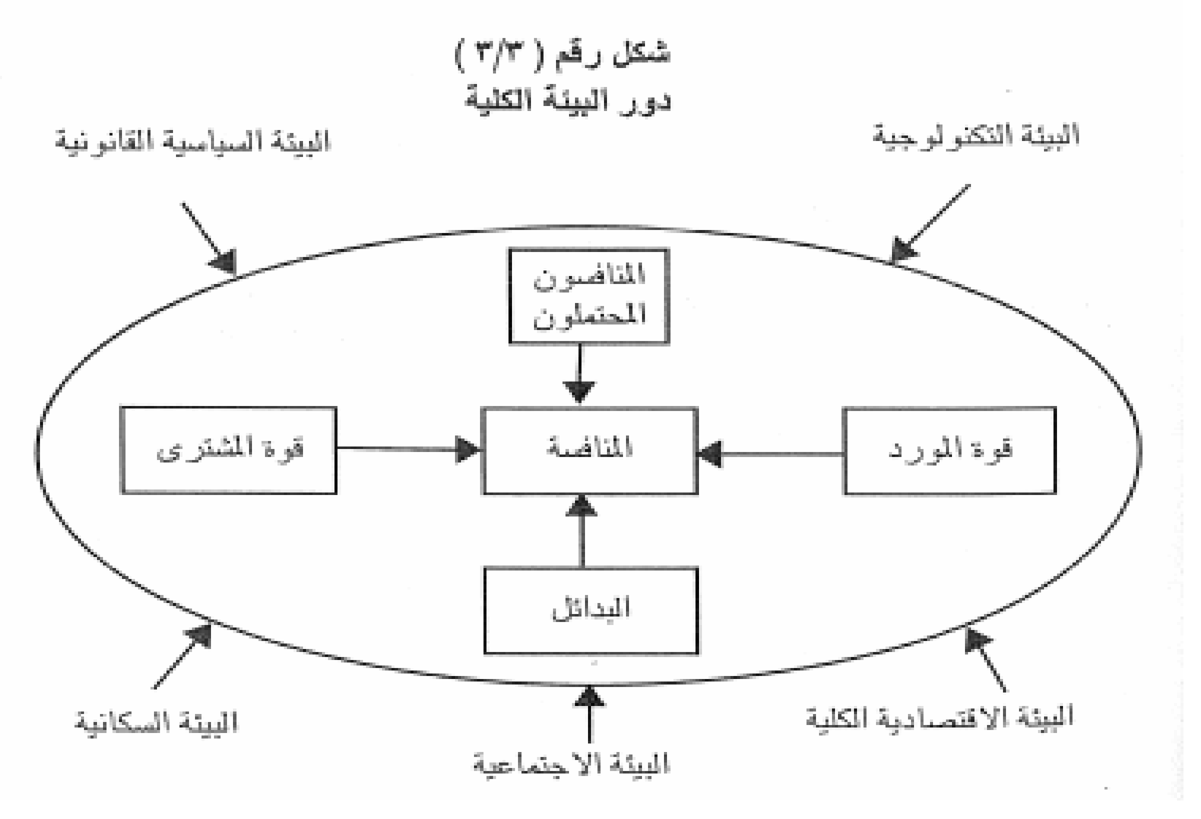
وهو العامل الأخير في نموذج بورتر. والمنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة. وعلى سبيل المثال، تتنافس الشركات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع أولئك العاملين في صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة. وكل هذه الصناعات الثلاثة تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات. إن الأسعار التي يمكن أن تحددها الشركات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود بدائل من الشاي والمشروبات الخفيفة. فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارناً بثمن الشاي والمشروبات الخفيفة، فلاشك أن من يشربون القهوة سوف يتحولون إلى البدائل. ولقد حدثت هذه الظاهرة عندما دمر الطقس البارد كثيراً من محصول البن البرازيلي في عامي ٧٥، ١٩٧٦. وارتفع سعر البن بشكل قياسي بسبب نقص المحصول، وبدأ المستهلكون يتحولون إلى الشاي بأعداد كبيرة.

إن وجود بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً، ويشكل قيوداً على السعر الذى تفرضه الشركة، ومن ثم تتأثر ربحيتها. أما إذا كانت منتجات الشركة ليس لها إلا بدائل قوية قليلة (بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسى ضعيف)، ومع فرض تساوى كل الأمور الأخرى، فهنا تتهيئ الفرصة أمام الشركة لرفع الأسعار وجنى أرباح إضافية. كما يتعين أيضاً بناءاً على ما تقدم أن يجرى تصميم الاستراتيجيات بما يضمن استغلال المزايا من تلك الحقيقة.

دور البيئة الكلية :

لقد قمنا حتى الآن بالتعامل مع الصناعات ككيانات مستقلة. أما فى مجال التطبيق، فإنها جزء لا يتجزأ من بيئة كلية واسعة، تشتمل على البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والديمغرافية والسياسية (أنظر الشكل ٣/٣). إن التغيرات التى تطرأ على البيئة الكلية يمكن أن يكون لها تأثيراً مباشراً على اى عامل من العوامل الخمسة من نموذج بورتر، ومن ثم تغيير القوة النسبية لتلك العوامل مقترنة بجاذبية تلك الصناعة. وسوف نتدبر بإيجاز تأثير كل جانب من جوانب البيئة الكلية على هيكل المنافسة لصناعة من الصناعات.

شكل رقم (٣/٣)
دور البيئة الكلية



(١) البيئة الاقتصادية الكلية :

إن حالة هذه البيئة تحدد الصحة العامة ودرجة الرفاهية والرخاء للاقتصاد ككل. وهذا بدوره يؤثر على قدرة الشركة على تحقيق معدل كافي على استثماراتها. إن أهم أربعة عوامل رئيسية في الاقتصاد الكلى هى معدل النمو الاقتصادى، ومعدلات الفائدة، ومعدلات سعر الصرف، ومعدلات التضخم.

ونظراً لأنه يؤدى إلى مزيد من الإنفاق من قبل المستهلكين، لذا يتجه النمو الاقتصادى لإحداث تخفيض عام لضغوط المنافسة داخل الصناعة. وذلك يهيئ الفرصة للشركة للتوسع فى عملياتها وجنى أرباح أعلى. ونظراً لأن التدهور الاقتصادى يؤدى إلى تقليص الإنفاق، لذا فهو يزيد من ضغوط المنافسة، كما يترتب على التدهور الاقتصادى نشوب حروب أسعار في مجالات الصناعات الناضجة أو المستقرة.

وتسهم معدلات الفائدة فى تحديد مستوى الطلب على منتجات الشركة. وتعتبر معدلات الفائدة عاملاً مهماً، عندما يعتاد المستهلكين على الاقتراض لتمويل مشترواتهم من تلك المنتجات. إن أبرز مثال على ذلك يتجسد فى سوق الإسكان حيث يؤثر معدل الرهن مباشرة على الطلب، ولكن لمعدلات الفائدة أيضاً تأثيراتها على المبيعات فى مجال السيارات والأجهزة المنزلية والتجهيزات والمعدات الرأسمالية. ويعتبر رفع معدل الفائدة بالنسبة للشركات العاملة في تلك المجالات بمثابة تهديد، بينما نجد أن خفض تلك المعدلات تمثل فرصاً للشركات.

إن معدلات أسعار صرف العملة تحدد قيمة العملات الوطنية بالنسبة لباقى العملات. إن حركة معدلات أسعار الصرف لها تأثير مباشر على القدرة التنافسية لمنتجات الشركة فى الأسواق العالمية. وعلى سبيل المثال، عندما تكون قيمة الدولار منخفضة بالنسبة للعملات الأخرى، نلاحظ ان المنتجات المصنوعة فى الولايات المتحدة تكون رخيصة نسبياً، بينما تكون المنتجات المصنوعة فى الخارج غالية نسبياً. إن سعر الدولار المنخفض يقلل احتمالات التهديد الصادرة عن المنافسين الأجانب، بينما يهيئ الفرصة لزيادة المبيعات الخارجية. وعلى سبيل المثال، نجد هبوط قيمة الدولار مقابل الين اليابانى والذى حدث فيما بين أعوام٨٥، ١٩٩٥ عندما انخفض معدل سعر صرف الدولار مقابل الين من دولار مقابل ٢٤٠ ين إلى دولار مقابل ٨٥ ين، قد

أدى إلى زيادة أسعار السيارات المستوردة من اليابان بشكل حاد، مما أعطى صانعي السيارات الأمريكيين درجة من الحماية ضد التهديد الياباني.

إن التضخم يؤدى إلى اضطراب الاقتصاد وعدم استقراره، ويترتب عليه نمواً اقتصادياً بطيئاً، ومعدلات فائدة عالية، وحركة نقد غير مستقرة. وإذا ما استمرت معدلات التضخم فى التصاعد، فإن ذلك يعرض الخطط الاستثمارية للخطر. إن السمة الرئيسية للتضخم تتجلى فى صعوبة التنبؤ بالمستقبل. إذ يستحيل فى إطار بيئة تضخمية أن تتنبأ بأى درجة من درجات الدقة بالقيمة الحقيقة للعائدات التى يمكن تحقيقها من مشروع خلال خمس سنوات، وعدم التأكد هذا يجعل الشركات غير راغبة فى عمل استثمارات جديدة. وذلك الأمر بدوره يؤدى إلى انكماش اقتصادى ويدفع الاقتصاد إلى هوة الركود والكساد. وهكذا نستطيع القول أن التضخم المرتفع يشكل تهديداً كبيراً للشركات.

(٢) البيئة التكنولوجية :

منذ الحرب العالمية الثانية تسارع إيقاع التغيرات التكنولوجية. وقد ساعد ذلك على إطلاق العنان لما سمى بعملية " الفوران المستمر للثورة الابتكارية). ويؤدى التغير التكنولوجي إلى تحويل منتجات راسخة إلى منتجات متقادمة بين عشية وضحاها، وفى نفس الوقت يمكنها أن تخلق العديد من الاحتمالات لظهور منتج جديد. وهكذا نجد أن التغير التكنولوجي يمكن أن يكون ابتكارياً وهداماً مما يعتبر فرصاً أو تهديداً للشركة.

إن أحد أهم آثار التغير التكنولوجي هو أنه يمكن أن يؤثر على ارتفاع وقوة عوائق الدخول، مما يترتب عليه، إعادة تشكيل هيكل صناعة معينة. وعلى سبيل المثال، سيطرت شركة أى بى ام على صناعة الحاسب خلال السبعينات، بالاشتراك مع حفنة قليلة من المنتجين الآخرين، مثل شركة ديجيتال ايكويبمنت (DEC)، وهيولت باكارد. إلا أن اختراع المعالج الدقيق فى عام ١٩٧١، قد أدى فى النهاية إلى ميلاد صناعة الحاسب الشخصى، وأطلق العنان لدخول منافس قوى ديناميكى جديد مازال يعيد تشكيل هيكل تلك الصناعة. وقد أتاحت التكلفة المنخفضة نسبياً للمعالج الدقيق الفرصة أمام الشركات الصغرى ذات الموارد الرأسمالية المحدودة بالدخول إلى مجال صناعة الحاسب وتصنيع الحاسبات الشخصية. وهكذا أدى اختراع المعالج الدقيق إلى خفض عوائق الدخول إلى تلك الصناعة، وهيأ الفرصة لشركات مثل إنتل وميكروسوفت وكومباك ودل كمبيوتر وصن ميكروسيستمز أن يصبحوا لاعبين رئيسيين،

بينما تعين على الشركات القديمة مثل أي بي أم ، ودي أي مي أن يعيدوا هيكلة أنفسهم من اجل البقاء والاستمرار .

(٣) البيئة الاجتماعية :

كما هو الحال مع التغير التكنولوجي ، فإن التغيرات الاجتماعية تؤدي إلى إيجاد فرص وتهديدات . إن أحد أهم التحركات الاجتماعية الرئيسية إبان السبعينات والثمانينات تمثل في الاتجاه نحو تحقيق وعي صحي اكبر . ولقد كان تأثير ذلك عظيماً ، وتمكنت الشركات التي تعرفت ميكراً على الفرص من جني مكاسب كبيرة . وعلى سبيل المثال ، استفادت شركة فيليب موريس من الاتجاه المتنامي تجاه الوعي الصحي ، عندما تحصلت على شركة ميلر بروينج وامتلكتها وبالتالي أعادت صياغة المنافسة في مجال صناعة البيرة بطرح منتجها الجديد من البيرة منخفضة السعرات . وعلى نفس النهج سارت شركة بيبسي ، التي كانت قادرة على الحصول على حصة سوقية من منافسها كوكاكولا وذلك من خلال طرح مشروب الدايت كولا والمشروبات الخفيفة بطعم الفواكه لأول مرة . وفي نفس الوقت أفرزت تلك النزعة الصحية تهديداً لصناعات كثيرة . وعلى سبيل المثال ، أضحت صناعة الدخان رهن التدهور كنتيجة مباشرة لوعي المستهلك بالأضرار الصحية للتدخين . وعلى نفس المنوال شهدت صناعة السكر نقصاً في المبيعات نظراً لتحول المستهلكين إلى البدائل الصناعية للسكر .

(٤) البيئة الديمغرافية :

يعتبر تغير الترتيب السكاني عاملاً آخر من العوامل المؤثرة في البيئة الكلية ، والذي ترتب عليه وجود فرص وتهديدات . وعلى سبيل المثال ، مع تقدم الطفرة من مواليد الستينات في السن ، فقد أدى ذلك إلى خلق فرص مواتية وتهديدات محتملة ، إذ اتجه كثيراً منهم إبان عقد الثمانينات إلى دخول القفص الذهبي (الزواج) ، الأمر الذي ترتب عليه حدوث فوره في الطلب على الأجهزة المنزلية والتي من المعتاد أن يشتريها كل زوجين جديدين مقبلين على الحياة الزوجية لأول مرة . وقد اتجهت شركات مثل ويرليول وجنرال الكتريك إلى الاستفادة من نتائج تلك الفوره في الطلب على آلات الغسيل (الغسالات) والمجففات وغسالات الأطباق ، ما شابه ذلك . أما الوجه الثاني من العملة فهي الصناعات الموجهة إلى صغار السن ، مثل صناعة اللعب التي شهدت تدهوراً في حجم وقاعدة مستهلكيها خلال السنوات القليلة الماضية .

(٥) البيئة السياسية والقانونية :

لاشك أن للعوامل السياسية والقانونية تأثيراً كبيراً على مستوى الفرص والتهديدات فى البيئة. إن أحد أهم النزعات الرئيسية التى سادت خلال السنوات القليلة الماضية تلك التي تمثلت في عمليات التحرر من القيود الحكومية. وكما لاحظنا سابقاً، أنه بإلغاء الكثير من القيود القانونية والاتجاه إلى التحرر، انخفضت عوائق الدخول، ومن ثم زادت حدة المنافسة فى عدد من الصناعات. وعلى سبيل المثال، فإن تحرر صناعة الطيران فى عام ١٩٧٩ من القيود الحكومية، أدت إلى خلق فرص إنشاء شركات النقل منخفضة التعريفة – تلك الفرصة التى حاولت شركات مثل ساوث وست وفاليوجت الاستفادة منها. وفى نفس الوقت، خلقت زيادة كثافة المنافسة تهديدات كثيرة، أبرزها حروب التعريفة الطويلة، التى أدخلت صناعة الطيران فى دوامات الاضطراب خلال العقد الأخير. وتقف صناعة الاتصالات الأمريكية على أعتاب الاضطراب عقب تحريرها فى عام ١٩٩٦ من اللوائح الحكومية.

وبالنسبة للمستقبل، تأتى المخاوف المرتبطة بدمار طبقة الأوزون والأمطار الحمضية والتسخين الكونى على قمة الأجندة السياسية. وبالنظر على هذه الشئون والهواجس تتجه الحكومات إلى سن قوانين بيئية صارمة من أجل تحجيم تلوث الهواء. ويتعين على الشركات، بدلاً من مقاومة هذا الاتجاه أن تحاول الاستفادة منه. وعلى سبيل المثال، وعندما كان تزيف الأوزون لا يزال مجرد أمر نظرى فى عام ١٩٧٤، قررت شركة إى آى دوبونت الشروع فى عمل أبحاث تستهدف إيجاد بدائل لغاز الكلوروفلوروكاربون الضار بطبقة الأوزون، والذى يستخدم على نطاق واسع فى الايروسول وأجهزة تكييف الهواء ومعدات التبريد. وفى نفس الوقت قطعت شركة دوبونت عهداً على نفسها لعمل تصفية تدريجية لغاز الكلوروفلوروكاربون إذا ما أثبت انه يشكل تهديداً على الصحة العامة. وفى مارس عام ١٩٨٨، وكرد فعل لبيانات صدرت عن الهيئة القومية للطيران والفضاء (ناسا Nasa) أوفت الشركة بالتزامها ووعدت بتصفية عمليات الغاز خلال عشر سنوات. وبرغم أن شركة دوبونت تتحمل خسائر سنوية تُقدر بـ ٦٠٠ مليون دولار، والتى تشكل قيمة الأرباح الناتجة عن بيع منتجات تستخدم ذلك الغاز، ومنذ منتصف السبعينات تمخضت الأبحاث التى أجرتها الشركة عن إنتاج ثلاثة بدائل قابلة للتطبيق، وكل منهم دخل الإنتاج التجارى حالياً. وهكذا من خلال إستباق

اللوائح والقوانين واتخاذ الإجراءات المناسبة، وضعت شركة دوبونت نفسها في مركز يؤهلها للاستحواذ على حصة كبيرة من سوق بدائل غاز الفلوروكلوروكاربون (CFC)، وذلك عندما توقف استخدام هذا الغاز عام ١٩٩٠.

المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعات :

مفهوم المجموعات الاستراتيجية :

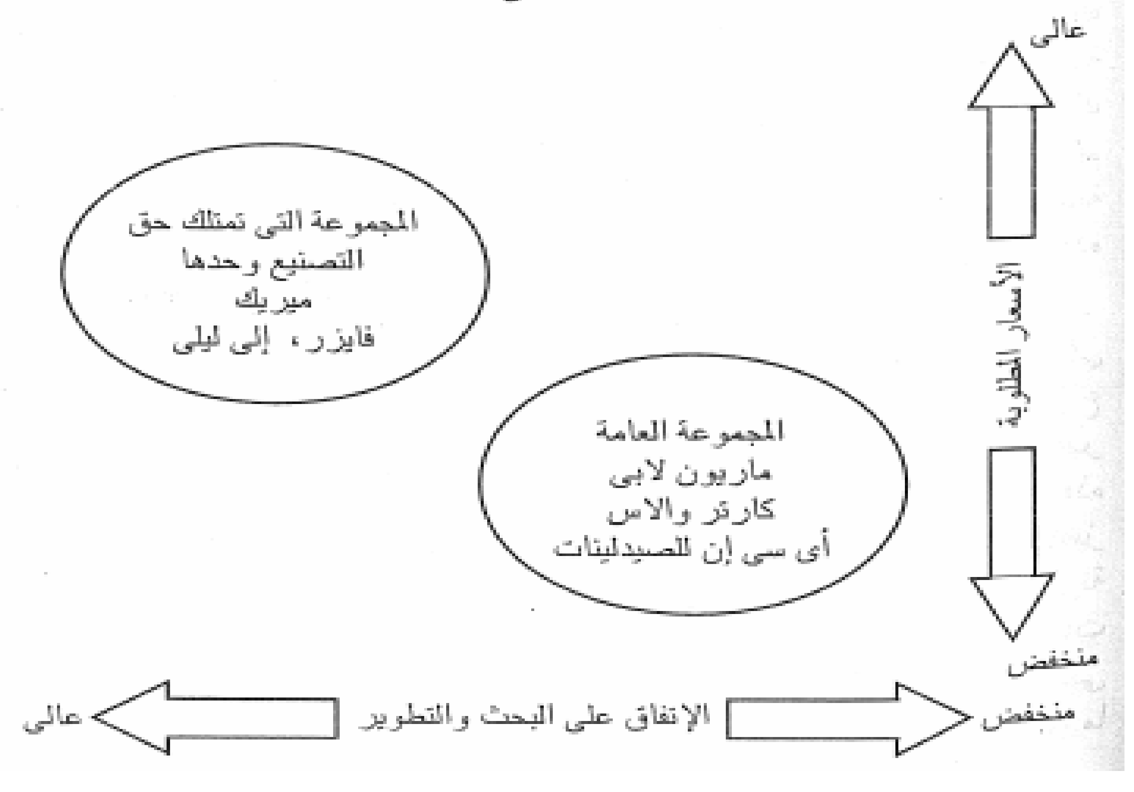
حتى الآن لم نذكر إلا القليل عن كيفية تميز واختلاف الشركات بعضها عن البعض الآخر في مجال صناعي واحد، وما هي المضامين التي تنطوي عليها تلك الاختلافات بالنسبة للفرص والتهديدات التي تواجهها تلك الشركات. وفي الحياة العملية غالباً ما تختلف الشركات التي تنتمي إلى صناعة واحدة بعضها عن البعض الآخر فيما يتعلق بعوامل مثل قنوات التوزيع المستخدمة، وجودة منتجاتها، والقيادة التكنولوجية، وخدمة المستهلك، وشرائح السوق التي تخدمها الشركة، وسياسة التسعير، والسياسة الإعلانية وعمليات الترويج. ونتيجة لتلك الاختلافات داخل معظم الصناعات، فمن الممكن ملاحظة مجموعة من الشركات يتبع أعضائها نفس الاستراتيجيات الأساسية، والتي تختلف عن الاستراتيجيات الأساسية التي تتبعها شركات في مجموعة أخرى هذه المجموعات من الشركات تسمى **بالمجموعات الاستراتيجية**.

وعادةً، فإن عدداً محدوداً من المجموعات تقبض على جوهر الاختلافات الاستراتيجية بين الشركات داخل صناعة ما. وعلى سبيل المثال، تبرز مجموعتين استراتيجيتين رئيسيتين في مجال الصناعات الصيدلانية (انظر الشكل ٤/٣) إحدى المجموعات تضم الشركات مثل ميرك وفايزر وإيلي ليلي، وتتميز تلك الشركات بحجم الإنفاق الكبير على البحث والتطوير والتركيز على إنتاج أدوية وعقاقير جديدة تمتلك وحدها حق تصنيعها. وتتبنى الشركات في تلك المجموعة المالكة لحق تصنيع المنتجات الجديدة استراتيجيات تتميز بالمخاطرة العالية والعوائد العالية. وهي استراتيجية عالية المخاطرة لأن أبحاث العقاقير غالباً ما تكون شاقة ومكلفة. إن طرح عقار جديد في السوق قد يكلف من ١٠٠ مليون إلى ٢٠٠ مليون دولار على البحث والتطوير، وعقداً من الزمن في الأبحاث الإكلينيكية. والاستراتيجية أيضاً عالية العوائد لأن العقار الناجح يمكن أن يسجل بموجب براءة الاختراع، تعطي مبتكره فترة احتكار مدتها سبعة عشر سنة لإنتاجه وبيعه. وذلك يتيح لمخترع أو مبتكر

الدواء أن يفرض سعراً عاليا، فعلى سبيل المثال فى عام ١٩٩٢ حققت شركة جلاسكو عائدات تقدر بـ ٣,٤٤ بليون دولار من عقار واحد Zantal) ممـا يهيئ الفرصة للشركة لتحقيق أرباح بملايين، إن لم تكن بلايين الدولارات طوال فترة الحماية.

أما المجموعة الاستراتيجية الثانية فتتميز بأنها " المجموعة الشاملة ". تلك المجموعة من الشركات التى تضم ماريون لابى، وكارتر والاس، وأى سى إن فإنها تركز على تصنيع العقاقير والأدوية العامة - أو أنواع منخفضة التكلفة من العقاقير التى سبق لمجموعة الشركات المالكة لحق إنتاجها الاستفادة منها، والتى انتهت صلاحية مدة الحماية بالنسبة لها. وتتسم هذه المجموعة بالإنفاق المنخفض على البحث والتطوير والتركيز على السعر المنافس. وتتبنى شركات هذه المجموعة إستراتيجيات قليلة المخاطر ومنخفضة العوائد. استراتيجيات منخفضة التكلفة، لأن الشركات لا تستثمر ملايين الدولارات فى البحث والتطوير، كما انها منخفضة العوائد، لأن الشركة لا تفرض أسعاراً عالية.

شكل رقم (٤/٣)
المجموعات الاستراتيجية فى الصناعة الصيدلانية



تطبيقات المجموعات الاستراتيجية :

أن مفهوم المجموعات الاستراتيجية يحتوى على عدد من التطبيقات لتحديد ماهية الفرص والتهديدات فى داخل صناعة ما. (أولاً) إن أقرب منافسى الشركة، هم أولئك الذين يشاركونها فى مجموعتها الاستراتيجية، وليس أولئك المنتمين إلى مجموعات استراتيجية مشابهة، حينئذ يتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المنشآت كبدائل مباشرة بعضها للبعض الآخر. وهكذا، يأتى التهديد الأكثر للشركة من داخل مجموعتها الاستراتيجية.

(ثانياً) إن المجموعات الاستراتيجية المختلفة يمكن أن تتبنى مواقف مختلفة بالنظر إلى كل عامل من عوامل بورتر التنافسية الخمسة، وبمعنى أخر فإن مخاطر عمليات الدخول الجديدة للمنافسين المحتملين، ودرجة المنافسة بين الشركات داخل مجموعة واحدة، وقوة المساومة عند المشترين، وقوة المساومة عند الموردين، والتهديد الناشئ عن المنتجات البديلة، يمكن لها جميعاً أن تتفاوت من حيث الشدة بين المجموعات الاستراتيجية المختلفة داخل إطار نفس الصناعة.

وعلى سبيل المثال، وفى مجال صناعة الدواء، تحتل الشركات فى المجموعة المالكة لحق التصنيع مركزاً قوياً تاريخياً فى مواجهة المشترين، وذلك لأن منتجاتهم مسجلة ومحمية ببراءة الاختراع. هذا بالإضافة إلى أن المنافسة داخل هذه المجموعة اقتصرت على التنافس على تسجيل عقاقير جديدة (ولذلك سمى سباق براءات الاختراع). ولقد أضحت المنافسة السعرية نادرة بالرغم من وجود إشارات إلى إمكانية تغير هذا الوضع كما أوضحنا فى الاستراتيجية من الواقع (٣/٣). وبدون منافسة سعرية، استطاعت الشركات فى هذه المجموعة أن تفرض أسعاراً عالية وتحقق أرباحاً عالية جداً.

وعلى النقيض من ذلك ، نلاحظ أن الشركات ضمن المجموعة الشاملة فى وضع أضعف أمام المشترين ، حيث لا تمتلك تلك الشركات براءات اختراع لمنتجاتها ، حيث أن المشترين يمكنهم الاختيار بين مجموعة من العقاقير والأدوية المتشابهة والمتنافسة ، هذا فضلاً عن أن المنافسة السعرية بين هذه الشركات فى تلك المجموعة تتسم بالشدة ، وتعكس بذلك افتقار المنتج إلى التميز وترتب على ذلك تحقيق الشركات فى هذه المجموعة عوائد أدنى ، مقارنة بالشركات فى المجموعة الأولى . ويمكن القول أن هناك بعض المجموعات الاستراتجية مرغوبة أكثر من غيرها ، حيث أنها تنطوى على مستوى أدنى من التهديدات، وحجم أعظم من الفرص. ويتعين على المديرين أن يقيموا ما

إذا كانت شركتهم ستكون في وضع أفضل بعيداً عن المنافسة في إحدى المجموعات الاستراتيجية . وإذا ما كانت البيئة في مجموعة استراتيجية أخرى اكثر اعتدالاً، فلا شك أن الانتقال إلي تلك المجموعة يمكن أن يمثل فرصاً طيبة، ومع ذلك فإن تلك الفرصة نادراً ما تكون بدون تكاليف ، وذلك يرجع بصفة رئيسية إلى عوائق الحركة بين المجموعات.

إن عوائق الحركة Mobility barriers عبارة عن العوامل المثبطة لحركة الشركة بين المجموعات في احد المجالات الصناعية وتلك العوائق تشمل كل من عوائق الدخول إلى المجموعة، وكذلك عوائق الخروج من المجموعة التي تتواجد بها الشركة. وعلى سبيل المثال، قد تواجه شركة ماريون لابس عوائق الحركة إذا ما حاولت دخول المجموعة التي تمتلك براءة الاختراع والتصنيع في مجال الصناعات الصيدلانية. وفي هذه الحالة قد تنشأ عوائق الحركة من حقيقة ان شركة ماريون تفتقر إلى مهارات البحث و التطوير التي تمتلكها الشركات في المجموعة المالكة، مع مراعاة أن بناء تلك المهارات تعتبر مسألة مكلفة. وهكذا يتعين على الشركة التي تعتزم الانتقال إلى مجموعة استراتيجية أخرى أن تُقيم مدى ارتفاع وقوة عوائق الحركة قبل أن تقر عما إذا كانت عملية الانتقال جديرة بالتنفيذ أم لا.

كما تعتمد عوائق الحركة على أن الشركات في إطار مجموعة معينة قد تكون محصنة على مدى كبير أو قليل ضد تهديدات الدخول من قبل شركات تقع في مجموعة استراتيجية اخرى. وإذا ما كانت عوائق الحركة ليست قوية، فإن تهديدات الدخول من قبل شركات من مجموعة أخرى ستكون كبيرة، وبشكل فعال تحدد الأسعار التي تفرضها تلك الشركات، كما تحد أيضا من الارباح التي تجنيها دون أن تجذب إليها منافسون جدد. وإذا ما كانت عوائق الدخول عالية وقوية، فإن تهديدات الدخول تكون قليلة، مع ملاحظة أن الشركات ضمن المجموعة المحمية تكون لديها الفرصة لرفع الاسعار وتحقيق عوائد أعلى دون جذب دخلاء جدد.

محددات العوامل الخمسة ونموذج المجموعة الاستراتيجية:

يزودنا نموذجي العوامل الخمسة والمجموعة الاستراتيجية بأساليب مفيدة للتفكير وتحليل طبيعة المنافسة في أحد المجالات الصناعية للتعرف على الفرص والتهديدات داخل ذلك المجال، حيث يحتاج المديرون إلى إدراك مواطن ضعفهم وكلا النموذجين:

(١) يعرض صورة ساكنة للمنافسة تتجاهل دور الابتكار والتجديد. (٢) يقلل أو يخفف من التركيز على أهمية الاختلافات الفردية للشركة، بينما يؤكدان بقوة على أهمية المجال الصناعي وهيكل المجموعة الاستراتيجي لمعدلات أرباح الشركة.

التجديد والابتكار وهيكل الصناعة:

على مدار مدة معقولة من الزمن، يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الابتكار والتجديد. إن الشركات التي تبادر بمنتجات جديدة، وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالباً تحقيق أرباح ضخمة. وهذا الاحتمال يمنح الشركات حافزا قوياً للسعي وراء منتجات، أو عمليات واستراتيجيات مبتكرة وجديدة. وعلى سبيل المثال، لنتدبر معا معدل النمو الكبير والسريع لشركات مثل آبل كمبيوتر، ودل كمبيوتر، وتويز يو أس، وول مارت. وبطريقة أو بأخرى، كانت كل هذه الشركات شركات تتميز بالابتكار والتجديد. فشركة آبل كانت لها السبق في تقديم الحاسب الشخصي، وأما شركة دل قد ابتكرت أسلوب جديد تماما لبيع الحاسبات الشخصية (عن طريق البريد)، وانفردت شركة تويز يو أس بأسلوب جديد لبيع اللعب (من خلال محلات الخصم الكبير لبيع اللعب)، كما ابتكرت شركة وول مارت مفهوم المتاجر الكبيرة التي تبيع وفق خصومات وأسعار منخفضة.

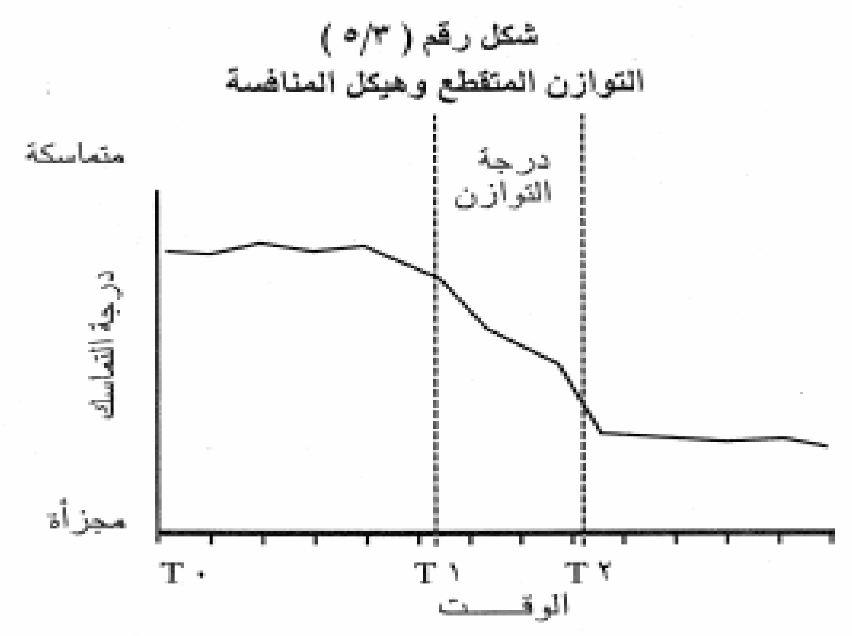
إن الابتكار والتجديد الناجح يحدث ثورة في هيكل الصناعة. والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لشركات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع منشآت أخرى كبيرة. ولنتدبر معا مجال صناعة الصلب كمثال. فمنذ عقدين دانت السيطرة لشركات كبيرة متكاملة مثل شركة يو أس للصلب، وأل تي في للصلب، وبيثلهم للصلب. وكانت تلك الصناعة نموذجا لاحتكار القلة. وبعد ذلك ظهر في الافق مجموعة من المنتجين الصغار الاكفاء مثل شركة نيوكور وشبارال للصلب اللتين استخدمتا تقنية جديدة تمثلت في الأفران الكهربائية، وقد أدى ذلك إلى إحداث ثورة في هيكل تلك الصناعة على مدار العشرين عاماً المنصرمة. وبعد أن كانت تلك الصناعة تعتبر صناعة مجمعة، أضحت الآن أكثر تجزئة، والأكثر منافسة على الأسعار. وتستحوذ شركة "يو أس أكس "وريث شركة يو أس للصلب على ما يقدر بـ١٥٪ من حصص السوق، من أصل ٥٥٪ في منتصف الستينات. اما شركتا بيثلهم، وأل تي في

فقد أعلنتا افلاسهما. وعلى النقيض نجد ان مجموعة المصانع الصغيرة تستحوذ الآن على ٣٠٪ من حصص السوق، بزيادة قدرها ٥٪ عما كان عليه الوضع منذ عشرين عاما. وهكذا نجد أن الابتكار والتجديد الذى تبنته المصانع الصغيرة قد أعاد تشكيل وصياغة وطبيعة المنافسة في مجال صناعة الصلب. ويلاحظ أن نموذج العوامل الخمسة المطبق على هذا المجال عام ١٩٧٠، يختلف عنه في عام ١٩٩٧.

وقد أعترف مايكل بورتر واضع نموذجى العوامل الخمسة والمجموعة الاستراتيجية، صراحة فى أحدث أعماله بدور التجديد والابتكار فى إحداث ثورة في هيكل الصناعة، ويتحدث بورتر الآن عن التجديد والابتكار كعامل حاسم فى إعادة تشكيل وعدم جمود هيكل الصناعة. ويزعم بورتر أنه بعد فترة من الاضرابات التى تحدثه وتفجره عملية التجديد والابتكار، فأن هيكل الصناعة غالبا ما يعود مرة اخرى إلي حالة من الثبات والاستقرار النسبى. وعند هذه الحالة من الاستقرار يمكن تطبيق نموذج العوامل الخمسة (punctuated equilibrium)، مفاهيم المجموعة الاستراتيجية مرة أخرى. ويمكن أن نعزو هذه النظرة لتطور هيكل الصناعة إلى ما يعرف بـ«التوازن المتقطع»، وذلك يعنى أن فترات التوازن الطويلة، عندما يكون هيكل صناعة ما مستقر، تكون عرضة لأن يقطعها فترات من التغير السريع، عندما يمر الهيكل الصناعى بثورة نتيجة عمليات التجديد والابتكار.

ويوضح الشكل (٣/٥) الكيفية التى يبدو عليها التوازن المتقطع كبعد من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة، وهو هيكل المنافسة من الوقت T_0 إلى T_1، حيث يكون هيكل المنافسة للصناعة، هونوع من احتكار القلة الدائم والتوازن، مع وجود عدد قليل من الشركات تتقاسم السوق. وعند الوقت T_1 تبادر إحدى الشركات القائمة فى السوق أو إحدى الشركات التى تدخل السوق لأول مرة بتقديم أحد الابتكارات الأساسية. وستحدث حالة من الاضطراب تسود لفترة من الوقت بين T_1، T_2. وبعد فترة من الزمن تستقر الصناعة عند حالة جديدة من التوازن، ولكن هيكل المنافسة الآن يصبح مجزءاً بشكل أكبر مما كان عليه. مع مراعاة أن العكس يمكن أن يحدث. ويمكن للصناعة أن تصبح أكثر تجمعاً، برغم أن ذلك قد يبدو أكثر شيوعاً، مما يسمح للمزيد من الشركات للدخول فى تلك الصناعة، وكنتيجة لذلك قد تصبح الصناعة مجزأة بدلاً من كونها مجمعة.

شكل رقم (٣/٥)
التوازن المتقطع وهيكل المنافسة



ونظراً لأن كل من نموذج العوامل الخمسة ونموذج المجموعة الاستراتيجية تُعد نماذج ساكنة، فإنها لا تستطيع أن ترصد بصورة كافية ما يحدث خلال فترات التغير السريع فى البيئة الصناعية، إلا أنها تعتبر أدوات مفيدة لتحليل هيكل الصناعة خلال فترات الاستقرار. ومع ذلك هناك بعض العلماء الذين يتساءلون عن مدى صلاحية مفهوم التوازن المتقطع. وعلى سبيل المثال، أدعى "ريتشارد دو أفانى" أن كثيراً من الصناعات تتسم بالمنافسة المفرطة، وتتميز هذه الصناعات بالتجديد الدائم والمستمر. وتعتبر صناعة الكمبيوتر أبرز مثال للصناعة التى تتسم بالمنافسة المفرطة. ويؤدى التجديد والابتكار المستمر فى مجال هذه الصناعة إلى إحداث ثورة فى هيكلها مع عدم وجود فترات توازن تمر بها تلك الصناعة. وإذا كان هذا هو الحال، فإن البعض ربما يزعم بأن نموذجى العوامل الخمسة والمجموعة الاستراتيجية ربما تكون قيمتها محدودة بسبب أنها لا تصور أكثر من لقطات لصورة متحركة.

هيكل الصناعة والسمات الخاصة للشركة :

أما الانتقاد الثانى الذى يوجه إلى نموذجى العوامل الخمسة والمجموعة الاستراتيجية، هو أنها تبالغ فى التأكيد على أهمية هيكل الصناعة كمحدد لأداء الشركة، ويستخفا بأهمية الاختلافات والفروق بين الشركات داخل مجال صناعى أو مجموعة استراتيجية. وكما سنشير فى الفصل التالى فأنه يمكن أن يكون هناك تفاوت ضخم فى معدلات الربح الذى تحققه كل شركة على حدة.

وعلى سبيل المثال، يقترح رينشارد روملت في بحثه الحديث أن هيكل الصناعة يفسر فقط ما يقدر بـ ١٥% من نسبة الفروق في معدلات الربح في الشركات، بما يعني ضمنياً أن السمات الخاصة للشركة تفسر كثيراً من النسب الباقية. ولقد أشارت دراسات أخرى إلى ان الفروق التي يمكن تفسيرها تصل إلى نسبة ٢٠% مما يبقيها رقماً ضئيلاً. ولقد توصل عدد متصاعد من الدراسات إلى برهان ضعيف جداً على الارتباط بين عضوية المجموعة الاستراتيجية ومعدلات ربح الشركة، هذا برغم الحقيقة القائلة أن نموذج المجموعة الاستراتيجية يتنبأ بوجود ارتباط قوى. وتظهر كل تلك الدراسات أن الموارد الخاصة لكل شركة وقدراتها تعتبر إلى حد بعيد محددات هامة لربحية الشركة عما تمثله الصناعة أو المجموعة الاستراتيجية التي تنتمي الشركة لعضويتها. وبرغم أن تلك النتائج تجعل من نموذجي العوامل الخمسة والمجموعة الاستراتيجية غير متصلة بالموضوع، إلا أنها من جانب آخر تعني ان تلك النماذج لها فائدتها المحدودة. وسوف لا تكون الشركة مربحة لمجرد أنها تقع ضمن صناعة وفي مجموعة استراتيجية. وكما سنناقش في الفصلين الرابع والخامس فهناك المزيد مما هو مطلوب لاعتبارها كذلك.

التغييرات التنافسية أثناء تطور الصناعة :

تمر معظم الصناعات بمضي الوقت بسلسلة من المراحل المحددة، بداية بالنمو مارة بالنضوج وإنتهاء بالتدهور والانكماش. وتلك المراحل لها مضامين مختلفة فيما يختص بشكل المنافسة. وتتغير قوة وطبيعة كل عامل من عوامل بورتر التنافسية الخمسة مع تطور الصناعة. وهذه حقيقة بالنظر إلى المنافسين المحتملين والمنافسة، وسوف نركز على هذين العاملين في معرض نقاشنا. إن التغيرات في قوة وطبيعة هذه العوامل تهيئ الأجواء لبروز فرص وتهديدات مختلفة في كل مرحلة من مراحل تطور الصناعة. وتتجسد المهمة التي تواجه المديرين في التنبؤ بكيفية تغير قوة كل عامل من هذه العوامل مع مرحلة تطور الصناعة، وكذلك في صياغة استراتيجيات تمكن من الاستفادة من مزايا الفرص الناشئة، فضلاً عن مواجهة التهديدات التي يُحتمل ظهورها.

ويعتبر نموذج دورة حياة الصناعة أداة مفيدة في تحليل آثار تطور الصناعة على عوامل المنافسة. وباستخدام هذا النموذج نستطيع أن نحدد ونتعرف على البيئات الخمس للصناعة، يرتبط كل منها بمرحلة من مراحل تطور الصناعة :

(١) بيئة صناعية ناشئة.

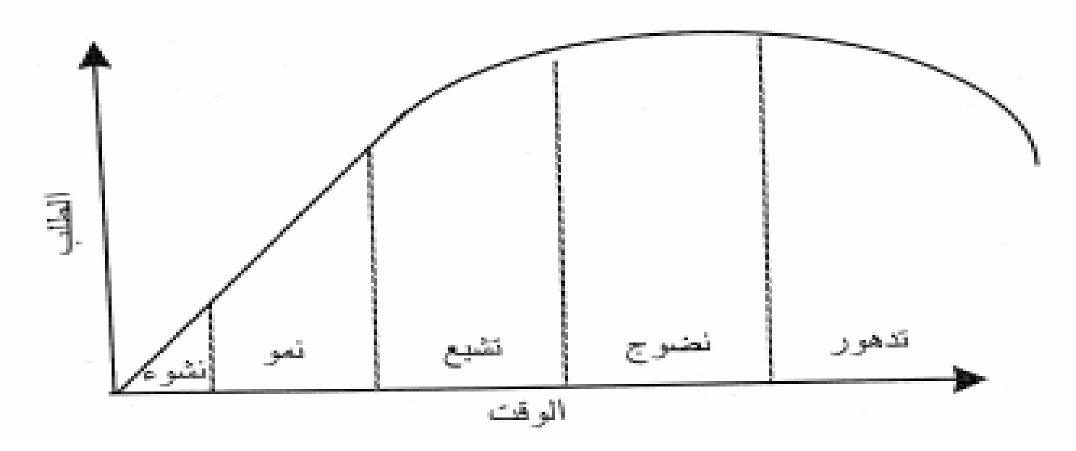
(٢) بيئة صناعية نامية.

(٣) بيئة صناعية طاردة للشركات الضعيفة . (٤) بيئة صناعية ناضجة .
(٥) بيئة صناعية متدهورة . أنظر الشكل (٦/٣)

البيئة الصناعية الناشئة (Embryonic) :

وهى البيئة التى تبدأ فى التطور (مثل الحاسبات الشخصية فى الثمانينات). ويتميز النمو فى هذه المرحلة بالبطء نظراً لبعض العوامل، منها عدم إلمام وتعرف المشترين بالمنتج، والأسعار المرتفعة وقنوات التوزيع الهزيلة. وتتجه عوائق الدخول فى هذه المرحلة إلى الارتكاز على المعرفة الفنية التكنولوجية الحاكمة أكثر منها على اقتصاديات التكلفة أو الولاء للماركة. وإذا كان جوهر المعرفة الفنية المطلوبة للمنافسة فى المجال الصناعى معقدة وصعبة المنال، ففى هذه الحالة يمكن أن تكون عوائق الدخول مرتفعة إلى حد ما، وبالتالى تتمتع الشركات القائمة بالحماية من خطر المنافسين المحتملين. ولا ترتكز المنافسة فى الصناعات الناشئة بصورة كبيرة على السعر بل ترتكز على المستهلكين المتعلمين وعلى فتح قنوات للتوزيع، وجودة تصميم المنتج. ومثل هذه المنافسة يمكن أن تتسم بالشدة، وغالباً ما تكون الشركة التى تأخذ زمام المبادرة فى حل المشكلات الخاصة بالتصميم لديها الفرصة لاحتلال موقع هام فى السوق. ويمكن أن نصف الصناعة الناشئة بأنها أحد الجهود الابتكارية فى الشركة، كما حدث مع صناعة الحاسبات الشخصية (آبل)، والمكانس الكهربائية (هوفر) وماكينات التصوير (زيروكس). وفى مثل هذه الظروف يكون لدى الشركة فرصة كبيرة للاستفادة من قلة المنافسة لإرساء مركز قوى فى السوق.

شكل رقم (٦/٣)
مراحل دورة حياة الصناعة



البيئة الصناعية النامية (Growth) :

عندما يبدأ الطلب على منتجات الصناعة فى التصاعد، تبدأ الصناعة فى تطوير واكتساب خصائص الصناعة النامية. وفى الصناعة النامية يتصاعد الطلب الأولى على المنتج بسرعة مع دخول مستهلكين جدد إلى السوق. ويأخذ المجال الصناعى فى النمو عندما يعتاد المستهلكون على المنتج، وعندها تنخفض الأسعار بسبب اكتساب الخبرات وتحقيق الحجم الاقتصادى. هذا فضلاً عن تنمية قنوات التوزيع. ولقد استمرت صناعة التليفون المحمول فى الولايات المتحدة فى مرحلة النمو معظم فترات النصف الأول من عقد التسعينات. ففى عام ١٩٩٠ كان هناك فقط ٥ ملايين مشترك فى خدمة التليفون المحمول على مستوى أمريكا. ومع ذلك ففى عام ١٩٩٥ قفز الرقم إلى ٤٠ مليون مشترك واستمر نمو الطلب بنسبة تزيد عن ٢٥٪ كل عام.

وعادةً يمكن القول بأن أهمية التحكم فى المعرفة التكنولوجية كعائق للدخول فى صناعة ما يتقلص رويداً رويداً كلما دخلت الصناعة فى مرحلة نموها. ونظراً لأن القليل من الشركات قد وصلت إلى حجم اقتصادى معقول، أو استطاعت تمييز وتنويع منتجاتها بشكل كاف لضمان الولاء للماركة، فإن العوائق الأخرى للدخول فى الصناعة تتجه للانخفاض بحق. وهكذا نجد أن التهديد الناشئ عن دخول المنافسين المحتملين يكون أعلى عند هذه النقطة. ومع ذلك، وفيما يبدو أنه تناقضاً ظاهرياً، فإن معدل النمو العالى عادةً يعنى بأن هناك إمكانية لإحتواء الدخلاء الجدد داخل الصناعة دون ان يترتب على ذلك زيادة ملحوظة فى وطأة المنافسة. وأثناء مرحلة النمو الصناعى تميل المنافسة إلى الانخفاض، كما أن النمو السريع فى الطلب يمنح الشركات القدرة على زيادة عائدتها وأرباحها دون اقتطاع حصة سوقية من المنافسين، ويكون لدى الشركة الفرصة لتوسيع عملياتها. وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركة الواعية استراتيجياً تستطيع الاستفادة من ظروف البيئة المواتية فى مرحلة النمو لتعد نفسها للمنافسة القوية فى مرحلة الخروج أو المقاومة.

البيئة الصناعية الطاردة للشركات الضعيفة (Shakeout) :

إن معدلات النمو الكبيرة التى تحققت لبعض الصناعات مثل صناعة التليفون المحمول أو صناعة الحاسب الشخصى فى النصف الأول من التسعينات، لا يمكن أن تبقى بلا نهاية. عاجلاً أو آجلاً سوف يأخذ معدل النمو

فى الهبوط وستدخل الصناعة فى مرحلة الانتقاء. وفى هذه الحالة يصل الطلب إلى مستوى التشبع، وفى السوق المشبعة لا يتبقى إلا القليل من المشترين الذى يحتمل قيامهم بالشراء لأول مرة. وغالبية الطلب تنحصر فى طلب الإحلال.

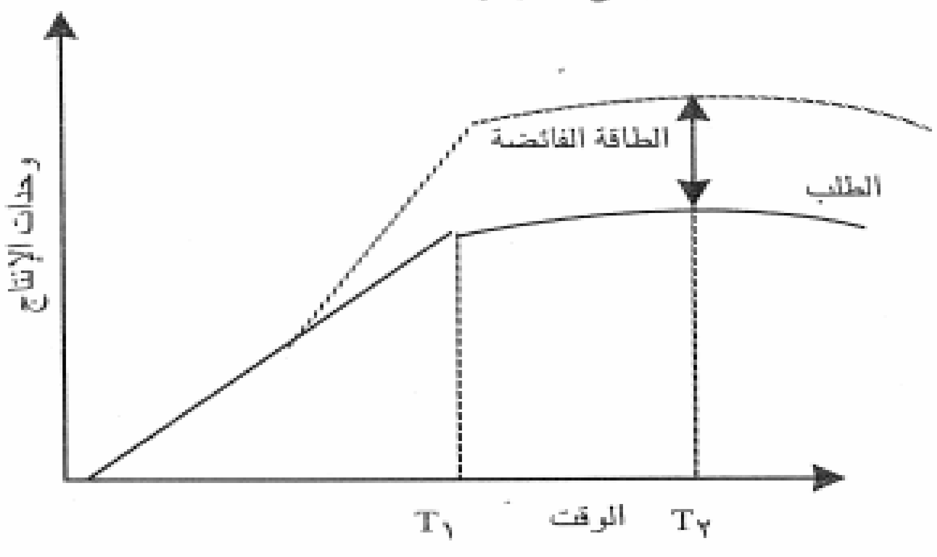
وبينما تدخل الصناعة تلك المرحلة تشتد المنافسة بين الشركات. إن ما يحدث بشكل نمطى فى هذه الظروف، أن الشركات التى اعتادت على النمو السريع فى مرحلة النمو تستمر فى إضافة طاقات إنتاجية وفق معدلات تتماشى مع معدلات النمو الماضية. ويستخدم المديرون معدلات النمو التاريخية للتنبؤ بمعدلات النمو المستقبلية، وبالتالى يقومون بإعداد التوسع فى الطاقة الإنتاجية وفقاً لذلك. ومع ذلك، وبينما تقترب الصناعة من مرحلة النضوج لا يستمر الطلب فى النمو وفق معدلات تاريخية. ويترتب على ذلك ظهور فوائض إنتاجية كبيرة. ويصور الشكل (٣/٧) هذه الحالة، حيث يشير المنحنى المتصل إلى معدل النمو على الطلب على مدار الوقت، بينما يشير المنحنى المتقطع إلى معدل النمو فى الطاقة الإنتاجية على مدار الوقت. وكما ترى قبل النقطة T_1 يأخذ نمو الطلب فى الهبوط كلما دخلت الصناعة فى مرحلة النضوج، ومع ذلك تستمر الطاقة الإنتاجية فى النمو حتى T_2 . وتعنى الفجوة بين المنحنى المتصل والمنحنى المتقطع الطاقة الفائضة. وفى محاولة لاستغلال هذه الطاقة تلجأ الشركات غالباً إلى تخفيض الأسعار، وقد يترتب على ذلك نشوب حرب أسعار، والتى قد تؤدى إلى إفلاس معظم الشركات التى تفتقر إلى الكفاءة. وهذا فى حد ذاته كافياً لردع أى محاولة دخول جديدة.

البيئة الصناعية الناضجة :

تنتهى مرحلة " الخروج " عندما تبدأ الصناعة فى دخول مرحلة النضوج. وفى هذه المرحلة يتسم السوق بالتشبع الكامل، وتقتصر الطلبات على عمليات الإحلال فقط. وخلال هذه المرحلة يكون النمو قليل أو منعدم. وإذا ما كان هناك نمواً قليلاً فذلك يرجع للزيادة المكانية التى تضيف مستهلكين جدد إلى السوق.


شكل رقم (٧/٣)

النمو فى الطلب والطاقة الفائضة



وفى هذه المرحلة تزداد عوائق الدخول ويتقلص بدوره التهديد الناشئ عن دخول منافسين جدد. وبينما يأخذ النمو فى الهبوط خلال مرحلة "الخروج"، فإنه لا يمكن للشركات الاستمرار فى تحقيق معدلات النمو التاريخية لمجرد استمرارها فى امتلاك حصتها السوقية. وترتفع حدة المنافسة على الحصص السوقية، مما يؤدى إلى هبوط الأسعار. وغالباً ما يؤدى ذلك إلى نشوب حرب أسعار، تؤدى إلى خروج الشركات الضعيفة، كما حدث فى صناعة الخطوط الجوية فيما بين أعوام ٨٨، ١٩٩٢.

ومن أجل إطالة عمر مرحلة "الخروج" تبدأ الشركات فى التركيز على كل من تدنية التكلفة إلى حدها الأدنى، وتنمية وتدعيم الولاء للماركة. وعلى سبيل المثال، حاولت شركة الخطوط الجوية تخفيض تكاليف التشغيل عن طريق استخدام عمالة غير نقابية، مع العمل على تدعيم مبدأ الولاء للماركة من خلال طرح برامج طيران مختلفة. ومع مرور الوقت تدخل الصناعة مرحلة النضوج، والشركات التى تستطيع الاستمرار والبقاء هى التى تمكنت من تدعيم وبناء مبدأ الولاء للماركة وخفض تكلفة التشغيل. ونظراً لأن هذين العاملين يشكلان عائقاً كبيراً للدخول، نجد أن التهديد الناشئ عن دخول منافسين جدد أصبح متدنياً بشكل كبير. وتمنح عوائق الدخول المرتفعة فى

مرحلة النضوج الشركات فرصة لزيادة الأسعار والأرباح.

ونتيجة لمرحلة " الخروج " تصبح معظم الصناعات فى مرحلة النضوج من ضمن الصناعات المجمعة والتى يسودها احتكار القلة. وعلى سبيل المثال، وفى مجال صناعة الطيران، وبسبب مرحلة " الخروج " سيطرت الشركات الخمس الرئيسية على ٨٠% من الصناعة فى عام ١٩٩٥، بينما كانت تمثل ٥٠% في عام ١٩٨٤. وفي مجال الصناعات الناضجة تتجه الشركات إلى إدراك أوضاعهم الاعتمادية التبادلية وتحاول تجنب نشوب حروب الأسعار. ويمنح الطلب المستقر الشركات فرصة الدخول فى اتفاقيات أسعار ريادية. والأثر النهائى يتجسد في تقليص التهديد الناشئ عن المنافسة الشديدة بين الشركات القائمة، الأمر الذى يترتب عليه تحقيق ربحية أعلى. وكما لوحظ سابقاً، فإن استقرار الصناعة الناضجة عادةً ما يكون مهدداً بنشوب حرب أسعار أخرى. كما قد يؤدى الركود العام فى النشاط الاقتصادى إلى انكماش الطلب فى صناعة ما. وتناضل الشركات من اجل الحفاظ على عوائدها فى مواجهة الطلب المتدهور، وتنهار الاتفاقيات المتعلقة بالأسعار، وترتفع حدة المنافسة، كما تنهار الأسعار والأرباح. ومن المرجح أن حروب الأسعار المتكررة التى نشبت فى صناعة النقل الجوى قد انتهجت هذا المسلك.

البيئة الصناعية المتدهورة (Declining) :

وأخيراً تدخل الصناعات مرحلة التدهور أو الانكماش. وفى هذه المرحلة يصبح معدل النمو سلبياً لأسباب متنوعة، متضمنة البدائل التكنولوجية (وعلى سبيل المثال، السفر جواً كبديل للسفر بالسكك الحديدية)، والتغيرات الاجتماعية (وعلى سبيل المثال، الوعى الصحى المتنامى الحق الضرر بشدة بسوق السجائر)، والعوامل السكانية (وعلى سبيل المثال، انخفاض معدل المواليد أضر بسوق منتجات الأطفال)، والمنافسة الدولية (وعلى سبيل المثال، المنافسة الأجنبية المنخفضة التكلفة دفعت بصناعة الصلب الأمريكية إلى الانكماش). وفى داخل الصناعة التى تمر بمرحلة التدهور، تزداد عادة درجة المنافسة بين الشركات القائمة. واعتماداً على سرعة التدهور وارتفاع عوائق الخروج، يمكن أن تصبح الضغوط التنافسية أكثر ضراوة كما هى فى مرحلة "الخروج". والمشكلة الأساسية فى الصناعة المتدهورة يتجسد فى أن انهيار الطلب يؤدى إلى وجود فوائض إنتاجية كبيرة. وفى محاولة منها لاستغلال تلك الطاقات تبدأ الشركات فى تخفيض الأسعار مما يشعل حرب الأسعار. وكما لاحظنا سابقاً، فإن صناعة الصلب الأمريكية واجهت هذه

المشكلات نظراً لمحاولة شركات الصلب استغلال طاقاتهم الفائضة. ونفس هذه المشكلة واجهت شركات الطيران فى الفترة من عام ١٩٩٠ – ١٩٩٢، عندما قامت الشركات بتخفيض الأسعار لضمان عدم تسيير طائراتها وتصفها فارغ حيث أنها سوف لا تطير بنصف طائرات فارغة. وتلعب عوائق الخروج دوراً فى ضبط وتوفيق الفوائض فى الطاقة. فكلما ارتفعت عوائق الخروج، كلما ازداد الأمر صعوبة بالنسبة للشركات لخفض الطاقة الإنتاجية، وكلما ازداد التهديد بمنافسة سعرية ضارية.

بعض الانحرافات عن دورة حياة الصناعة :

أنه لجدير بالذكر أن نتذكر أن نموذج دورة حياة الصناعة يتسم بالعمومية. أما فى الحياة العملية فعادةً لا تنتهج دورة حياة الصناعة نفس النهج الذى تمثل فى الشكل (٦/٣). ففى بعض الحالات، نجد أن النمو سريعاً جداً مما يؤدى إلى قصر مرحلة النشوء، كما حدث فى صناعة الحاسب الشخصى. وفى أمثلة أخرى، قد تفشل بعض الصناعات فى اجتياز مرحلة النشوء. ومن الممكن للنمو الصناعى أن يستعيد عافيته بعد فترة طويلة من التدهور، أو من خلال عمليات التجديد والابتكار أو من خلال التغيرات الاجتماعية. وعلى سبيل المثال، نجد أن ازدياد الاهتمام بالصحة قد أعاد صناعة الدراجات إلى الحياة بعد فترة طويلة من التدهور. إن النطاق الزمنى للمراحل المختلفة يتفاوت من صناعة إلى أخرى ويمكن لبعض الصناعات أن تستمر دائماً فى مرحلة النضوج إذا ما أضحت منتجاتها بمثابة ضرورات أساسية للحياة، كما هو الحال فى صناعة السيارات. وهناك صناعات أخرى تقفز على مرحلة النضوج وتدخل مباشرة فى مرحلة التدهور. وهذا ما حدث فى صناعة الصمام المفرغ، والذى حل محله الترنزاستور كمكون رئيسى فى المنتجات الإلكترونية، بينما كانت الصناعة فى مرحلة النمو. ومازال هناك بعض الصناعات الأخرى التى تمر أكثر من مرة بمراحل "الخروج" قبل أن تدخل مرحلة النضوج. وتشير الحالة الافتتاحية إلى أن ذلك ربما يكون ما قد حدث فى صناعة أشباه الموصلات.

العولمة وهيكل الصناعة :

يتعرض الاقتصاد العالمى إلى تغيرات جذرية. ويبدو أننا سنكون شهود على عولمة الإنتاج والأسواق. وفيما يختص بعولمة الإنتاج، فقد لوحظ أن الشركات تعمل بشكل متزايد على نشر أجزاء من عملياتها الإنتاجية على مواقع مختلفة فى كل أنحاء العالم للاستفادة من الاختلافات على مستوى الدول فى

تكلفة الإنتاج ، مثل العمالة والطاقة والأرض ورأس المال . والهدف من ذلك يتجسد في تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح .

وعلى سبيل المثال تحتوى طائرة بوينج النفاثة الجديدة طراز ٧٧٧، على ١٣٢,٥٠٠ مكوناً هندسياً تم إنتاجها في جميع أنحاء العالم، والتى قام بتصنيعها ٥٤٥ مورد مختلف. فهناك ثمانى شركات يابانية قامت بتصنيع أجزاء من جسم الطائرة والأبواب والأجنحة، وقام مورد آخر من سنغافورة بتصنيع الأبواب الخاصة بمقدمة جهاز الهبوط، بينما قام ثلاثة موردون في إيطاليا بتصنيع أجزاء الجناح ، وهكذا. ويعود الأساس المنطقى لشركة بوينج فى الاعتماد على الكثير من الموردين الخارجين، إلى أن هؤلاء الموردين هم الأفضل في العالم في مجال نشاطهم. وبناء عليه، فإن نتيجة الاعتماد على موردين أجانب في الحصول على بعض الأجزاء، هى الحصول على أفضل منتج نهائى.

أما بالنسبة **لعولمة الأسواق**، فيمكن القول أننا بصدد الانتقال من نظام اقتصادى تكون فيه الأسواق الوطنية كيانات متميزة ومستقلة – منعزلة عن بعضها البعض بواسطة حواجز تجارية وعوائق مكانية وثقافية – إلى نظام تندمج فيه الأسواق الوطنية مع سوق عالمية ضخمة. ووفقاً لوجهة النظر هذه، فإن أذواق وأفضليات المستهلكين فى مختلف الدول بدأت تتجمع وتتركز على بعض النماذج أو المعايير العالمية. وهكذا، فلم يعد معقولاً أو ذى معنى أن نتحدث عن السوق الألمانية أو السوق الأمريكية أو السوق اليابانية، إذ لم يعد هناك إلا السوق العالمية. إن القبول العالمى لمنتجات الكوكاكولا، وجينز ليفيز الأزرق، وأجهزة الووكمان سونى، وهامبورجر ماكدونالدز يضرب المثال على هذا الاتجاه.

إن الاتجاه نحو عولمة الإنتاج والأسوق له بعض التداعيات الهامة المتعددة بالنسبة للمنافسة داخل صناعة ما. (أولاً) أنه من المهم بالنسبة للشركات أن تعترف أن حدود الصناعة لا تتوقف عند الحدود الوطنية. ونظراً لأن كثير من الصناعات قد أصبحت عالمية المنظور، فلم يعد المنافسون المحتملون يتواجدون فقط في السوق المحلية للشركة، ولكن أيضاً في أسواق دولية أخرى. إن الشركات التى تحصر نفسها في الأسواق المحلية، يمكن أن تفاجئ دون أن تكون مستعدة، بدخول منافسين أجانب يتميزون بالكفاءة. إن عولمة الإنتاج والأسواق تنطوى ضمنياً على أن الشركات في كل أنحاء العالم ستجد أن أسواقها المحلية تتعرض لهجوم المنافسين الأجانب. وقد تجلت تلك الحقيقة فى

اليابان حيث استحوذت شركة ايستمان كوداك على حصة السوق في الأفلام على حساب شركة فوجي في السنوات القليلة الماضية، أما في الولايات المتحدة، حيث دخلت شركات السيارات اليابانية التحدى مع الثلاثي الأمريكي الرهيب جنرال موتورز، وفورد وكريزلر. وكذلك في أوروبا الغربية حيث وجدت فيلبس الشركة الهولندية المسيطرة، الشركات اليابانية جي في سي، وماتسوشيتا وسوني تسحب البساط من تحت أقدامها.

(ثانياً) إن التحول من الأسواق الوطنية إلى الأسواق العالمية خلال العشرين سنة المنصرمة قد ادى إلى تكثيف حدة المنافسة في صناعة بعد أخرى، لقد تحولت الأسواق الوطنية التي كانت مجمعة وتتسم باحتكار القلة، حيث سيطرت ثلاثة او أربع شركات وكانت معرضة لمنافسة أجنبية ضعيف نسبياً، إلى شرائح صناعات عالمية مجزأة تضم عدداً كبيراً من الشركات تتناحر فيما بينها للفوز بحصص من السوق في بلد بعد آخر. وتلك المنافسة قد أثرت سلبياً على معدلات الأرباح، وجعلت الموقف حرجاً لتعظيم كفاءتها، وجودة منتجاتها، ودرجة استجابة العملاء والقدرة على التجديد. إن إعادة الهيكلة وتقليص الحجم والذي يحدث في شركتي جنرال موتورز وكوداك ما هو إلا استجابة لشدة المنافسة العالمية وليس لأى سبب أخر. ويمكن القول أنه ليس كل الصناعات العالمية مجزأة، إذ يبقى الكثير منها مجمعة، تسودها فلسفة احتكار القلة، والفرق فقط أنها الآن مجمعة عالمياً، بدلاً من كونها مجمعة محلياً.

(ثالثاً) أنه كلما ازدادت كثافة المنافسة زاد معها معدل التجديد والابتكار. وتناضل الشركات من أجل تحقيق أفضلية على حساب منافسيهم من خلال المبادرة بتقديم منتجات وعمليات جديدة، وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال. ويترتب على ذلك ضغط في دورات حياة المنتج، مما جعل الوضع حرجاً للشركات أن تبقى على الحافة الأمامية للتكنولوجيا. وبالنظر إلى المنافسة القوية في الصناعات العالمية، حيث يتسارع معدل التجديد والابتكار، فإن النقد الموجهة إلى نموذج العوامل الخمسة لبورتر بأنه استاتيكياً بدرجة كبيرة، يمكن أن يجد له مكاناً.

(وأخيراً) وحتى ما إذا كانت العولمة قد أدت إلى زيادة حدة التهديدات المرتبطة بدخول شركات جديدة وزيادة حدة المنافسة داخل أسواق وطنية كانت تتمتع فيما سبق بالحماية، إلا أن العولمة قد ساهمت أيضاً في خلق فرص ضخمة للشركات العاملة في تلك الأسواق. ولقد ساهم التخفيض المستمر للعوائق التجارية في فتح الكثير من الأسواق المحمية أمام الشركات الوافدة من خارج

تلك الأسواق . وعلى سبيل المثال . ففي السنوات الأخيرة ، اتجهت الشركات الأمريكية إلى تسريع معدلات استثماراتها فى دول أوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية وجنوب شرق آسيا فى محاولة للاستفادة من فرص النمو فى تلك المناطق .

حالة ومكانة الدولة والميزة التنافسية :

برغم عولة الإنتاج والأسواق ، فإن الكثير من الشركات الناجحة فى مجالات صناعية معينة لا تزال تتمركز فى عدد صغير من الدول . وعلى سبيل المثال ، نجد أن أكثر الشركات العالمية نجاحاً فى مجال التكنولوجيا الحيوية والكمبيوتر تستوطن فى الولايات المتحدة ، كما أن أكثر الشركات العالمية نجاحاً فى مجالى الكيمياء والهندسة تتمركز فى اليابان ، وهذا يشير إلى ان حالة الدولة الوطن لها تأثير هام وحيوى على الميزة التنافسية لتلك الشركة فى السوق العالمية .

وتحتاج الشركات إلى فهم كيفية تأثير العوامل الوطنية أو المحلية على الميزة التنافسية ، كى تتمكن من تعريف وتحديد ما يلى : (١) من أين يأتى أهم منافسيهم ؟ (٢) فى أى دولة يريدون توطين أنشطة إنتاجية معينة ؟ وهكذا ، وسعياً وراء الاستفادة من الخبرة الأمريكية فى التكنولوجيا الحيوية ، أقامت كثير من الشركات الأجنبية منشآت بحثية فى ولايات أمريكية مثل سان دييجو وبوسطن وسياتل ، حيث تتجمع شركات التكنولوجيا الحيوية الأمريكية فى تلك الولايات . وعلى نفس الدرب ، وفى محاولة للاستفادة من النجاح اليابانى فى مجال الإلكترونيات الاستهلاكية ، أقامت شركات أمريكية كثيرة منشآت بحثية وإنتاجية فى اليابان ، غالباً بالاشتراك مع شركاء يابانيين .

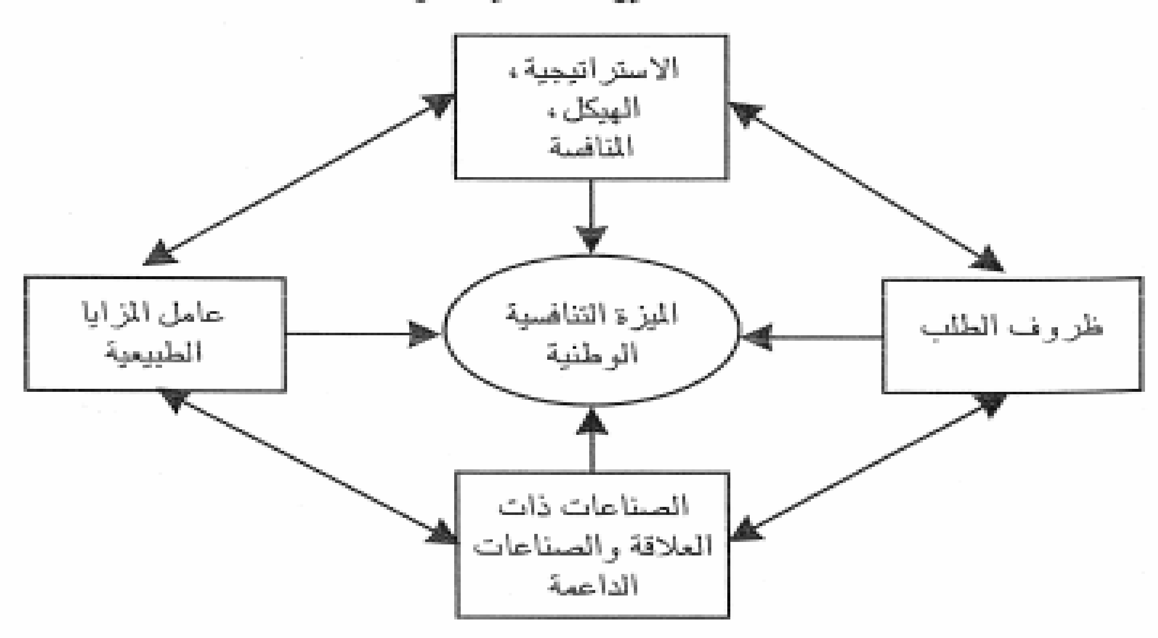
وفى دراسة للميزة الدولية التنافسية ، قام مايكل بورتر بتحديد أربع خواص لحالة الدولة والتى لها تأثيراً هاماً على قدرة الشركات التى تستوطن هذه الدولة ، وتلك الخصائص الأربع هى :

* **عامل المزايا الطبيعية** : وهو يصف حالة الدولة بالنسبة لعوامل الإنتاج ، مثل العمالة المدربة ، أو البنية الأساسية الضرورية للمنافسة فى مجال صناعى معين .
* **ظروف وأحوال الطلب** : وتلك تمثل طبيعة الطلب المحلى على المنتج الصناعى أو الخدمة .

* **الصناعات ذات العلاقة والصناعات الداعمة** : وتلك الخاصية تشير إلى وجود أو غياب الصناعات المغذية والصناعات ذات الصلة والقادرة على المنافسة على المستوى الدولي.
* **الاستراتيجية، والهيكل، والمنافسة** : وتلك الخاصية تصف الظروف والأحوال السائدة فى الدولة، وتبين الكيفية التى تنشأ بها الشركات وتنظيمها، وإدارتها وطبيعة المنافسة المحلية.

يتحدث بورتر عن هذه الخواص الأربعة كأنها عملية تشكيل (أنظر الشكل ٨/٣)، ويقول بأن الشركات غالباً ما يمكن ان تحرز نجاحاً فى الصناعات أو شرائح صناعة معينة، تكون الظروف والأحوال المرتبطة بتلك الخواص الأربع مؤاتية، كما يزعم بورتر بأن هذه الخواص الأساسية تشكل نظام تدعيم وتقوية تبادلى، يكون فيه تأثير أحد الخواص متوقف على حالة الخواص الأخرى.

شكل رقم (٨/٣)
محددات الميزة التنافسية للدولة



(١) عامل المزايا الطبيعية :

يتبع بورتر نظرية اقتصادية أساسية فى التأكيد على أن عامل المزايا الطبيعية – تكلفة وجودة عوامل الإنتاج – يعتبر محدد رئيسى للميزة التنافسية التى يتعين على بلدان معينة أن تمتلكها فى مجالات صناعية معينة. وتشتمل عوامل

الإنتاج على عوامل أساسية مثل الأرض والعمل ورأس المال والخامات الأولية، وعوامل متقدمة مثل المعرفة والمهارة الفنية والخبرات الإدارية الحديثة والبنية التحتية (مثل الطرق والسكك الحديدية والموانى). إن الميزة التنافسية التى تتمتع بها الولايات المتحدة فى مجال التكنولوجيا الحيوية يمكن أن يتم تفسيرها فى توافر عدد معين من عوامل الإنتاج المتقدمة، مثل المعرفة والمهارة الفنية مصحوبة ببعض العوامل الأساسية. والتى يمكن أن تكون حشد من رؤوس الأموال المخاطرة، منخفضة التكلفة والتى يمكن استخدامها.

(٢) ظروف الطلب وأحواله :

يؤكد بورتر على الدور الذى يلعبه الطلب المحلى فى توفير القوة الدافعة المطلوبة لتحسين وتدعيم الميزة التنافسية. ولاشك أن للشركات حساسية لحاجات أقرب عملاءها (الشركات أكثر). وهكذا تعتبر خصائص الطلب المحلى على جانب كبير من الأهمية فى تشكيل السمات المميزة للمنتجات المصنعة محلياً، وفى خلق الضغوط نحو التجديد والابتكار وتحسين الجودة. ويزعم بورتر أن الشركات الوطنية تكتسب ميزة تنافسية إذا كان مستهلكيها على دراية بالمنتجات العالمية ومحنكين وكثيرى الطلب، إذ أن مثل هؤلاء المستهلكين يضغطون على الشركات المحلية لتتبنى معايير عالية لجودة المنتج ولاستحداث منتجات جديدة. ولقد لاحظ بورتر أن المشترين اليابانيين الذين لهم دراية بالأحدث فى آلات التصوير قد ساعدوا فى حث هذه الصناعة فى اليابان على تحسين جودة المنتج وتقديم طرازات حديثة. ويمكن أن نجد مثالاً مشابهاً فى صناعة تجهيزات التليفون المحمول، فقد ساعد المستهلكون المحليون المحنكون وكثيرى الطلب فى اسكندنافيا على دفع شركة نوكيا من فنلندا وإريكسون من السويد للاستثمار فى مجال تكنولوجيا التليفون المحمول، قبل فترة طويلة من إنطلاق الطلب على هذه النوعية فى دول أخرى متقدمة. وترتب على ذلك أن سيطرت شركة نوكيا وإريكسون وموتورلا على صناعة معدات وتجهيزات التليفون المحمول العالمية (حالة نوكيا تم استعرضها بشكل أكثر عمقاً فى الاستراتيجية من الواقع رقم ٣/٤).

استراتيجية من الواقع (٣/٤)

بزوغ نجم شركة نوكيا الفنلندية

تُعد صناعة التليفون المحمول واحدة من أعظم قصص النمو فى التسعينات، فقد تزايد عدد المشتركين فى هذه الخدمة سريعاً. فمع نهاية عام ١٩٩٠ كان هناك

خمسين مليون مشترك في أنحاء العالم، مقارنة بعشرة ملايين مشترك في عام ١٩٩٠ . وتهيمن حالياً ثلاثة شركات على السوق العالمي في مجال صناعة المحمول (جهاز التليفون المحمول - معدات المحطات الأساسية - السنترالات الرقمية) وهي موتورلا ونوكيا وإريكسون، ومن بين هذه الشركات كان البزوغ الدراماتيكي لنوكيا، ربما هو الأكثر إثارة للدهشة.

إن جذور شركة نوكيا تتواجد في فنلندا، الدولة التي ليس من العادة أن يتطرق إليها الذهن عند الحديث عن شركات تقود صناعة التكنولوجيا. وبالعودة إلى الثمانينات نجد أن نوكيا كانت عبارة عن شركة فنلندية لا هوية لها متعددة الأنشطة، والتي تضم صناعة الإطارات، وإنتاج الورق، والإلكترونيات بالإضافة إلى أجهزة الاتصالات. وفي الوقت الحالي فإن شركة نوكيا ينظر إليها كمنتج لأجهزة الاتصالات بما قيمته عشرة مليارات دولار، وتحتل بذلك المرتبة الثانية عالمياً مباشرة بعد شركة موتورلا بالإضافة إلى نمو في حجم المبيعات، والمكاسب بنسبة تتجاوز ٣٠% في العام الواحد. كيف أمكن لهذه الشركة المختلطة سابقاً، أن تظهر لتأخذ بدقة قيادة صناعة أجهزة التليفون المحمول؟ إن معظم الإجابة عن هذا التساؤل تكمن في التاريخ والموقع الجغرافي إضافة إلى الاقتصاد السياسي التي تتمتع به فنلندا وكذلك جيرانها الشماليين.

فلقد بدأت القصة عام ١٩٨١ عندما وحدت دول الشمال جهودها من أجل تكوين أول شبكة تليفون محمول دولية في العالم. حيث ساهمت قلة الكثافة السكانية، وفتور العلاقات الاجتماعية في جعل تلك الدول الرواد في ذلك المجال، حيث أنه في ظل هذه السمات المميزة سيكون من المكلف جداً مد خدمة خط تليفون سلكي تقليدي. ومع ذلك فإن نفس هذه السمات غير المناسبة، والتي جعلت من الصعوبة إقامة خدمة اتصالات تليفونية هي نفسها الأكبر قيمة في هذه المنطقة، حيث أن الناس الذين يقودون سياراتهم في شتاء القطب الشمالي وكذلك ملاك المنازل المتحركة في حاجة ماسة إلى تليفون لطلب الإغاثة إذا ما ألم بهم أي خطب. وكنتيجة لذلك كانت السويد والنرويج وفنلندا أولى الأمم السباقة في اخذ خدمة الاتصالات اللاسلكية بشكل جدي. فلقد اكتشفوا على سبيل المثال أن المشترك سيتحمل ٨٠٠ دولار لمد خدمة خط تليفون سلكي تقليدي إلى المواقع المتحركة في الشمال النائي، في حين أن نفس المشترك في نفس المواقع يمكن أن يتحمل ٥٠٠ دولار فقط في حالة ربطه بخدمة التليفون المحمول، وبذلك أمتلك ١٢% من سكان سكاندنيفيا خدمة التليفون اللاسلكية بحلول عام ١٩٩٤، مقارنة بـ ٦% في الولايات المتحدة، والتي تعتبر ثاني اكبر الأسواق تطوراً في هذا المجال. بالاضافة إلى أن تاريخ نوكيا الكبير في مجال توريد أجهزة الاتصالات اللاسلكية

جعلها تحتل موقعاً متميزاً مكنها من الأخذ بزمام المبادرة فى مجال تطوير هذه الصناعة من البداية، ولكن كان هناك أيضاً قوى عمل أخرى فى فنلندا ساعدت نوكيا علي تطوير قدرتها التنافسية. وعلى عكس ما هو مفترض فى أى دولة متقدمة أخرى فإن فنلندا لم تُحتكر فيها خدمة الاتصالات التليفونية، بل على العكس تماماً فإن الخدمات التليفونية فى الدولة وفرتها خمسين شركة تليفون مستقلة.

كما أن أسعار هذه الخدمة التليفونية تم تحديدها من قبل رؤساء مجلس إدارة المنتخين لهذه الشركات، عن طريق الاستفتاء (مما يؤدى بطبيعة الحال إلى رخص أسعارها). إن سلاح الاستقلال والإحساس الواعي بالتكلفة من قبل مقدمي التليفون المحمول منع شركة نوكيا من أن تسلم جدلاً بأى شئ داخل فنلندا. وتمشياً مع المذهب العملى فى فنلندا، فإن المستهلكين بها على أتم الاستعداد للشراء من المورد الأقل سعراً، سواء كان نوكيا او موتورلا أو إريكسون أو اى شركة أخرى. وهذا الموقف يتناقض تماماً مع ما هو سائد فى معظم الدول المتقدمة حتى نهاية الثمانينات وأوائل التسعينات، والتى تشترى فيها الشركات المحتكرة للتليفونات المحلية المعدات من المورد المحلى المهيمن أو تصنعها بنفسها. ولقد كان رد فعل شركة نوكيا لهذا الضغط التنافسي هو أن تفعل كل ما فى وسعها لكى تخفض تكلفة التصنيع الخاصة بها مع المحافظة فى نفس الوقت على ريادتها لصناعة تكنولوجيا التليفونات المحمولة.

ولقد كانت نتائج كل هذه القوى واضحة. فبينما ظلت شركة موتورلا تحتل المركز الأول فى مجال أجهزة المحمول، فإن الشركة الفنلندية النائية والمبهمة، نوكيا، استردت فجأة عافيتها. انها نوكيا وليست موتورلا والتى يبدو أنها ستكون موجهة المستقبل، إن نوكيا هى الرائدة فى هذا المجال بدرجة كبيرة بسبب أن دول إسكاندنافيا بادرت بالتحول إلى التكنولوجيا الرقمية مثل بقية العالم. أضف إلى ذلك أن نوكيا محفزة من قبل المستهلكين الذين يضعون التكلفة فى اعتبارهم حيث لديها أقل هيكل تكلفة من بين منتجى أجهزة التليفون المحمول فى العالم. ونتيجة لذلك فإنها أكثر ربحية من موتورلا. فقد حققت هامشاً لعملياتها فى عام ١٩٦٤ يقدر بـ ١٧,٧ % مقارنة بموتورلا التى بلغ فيها هامش العمليات نسبة ١٤,٤ %.

(٣) الصناعات ذات العلاقة والصناعات الداعمة :

أما ثالث أكبر خاصية للميزة الوطنية (المحلية) فى صناعة ما، هى وجود الصناعات المغذية أو ذات العلاقة فى دولة ما، والتى تتمتع بسمات تنافسية دولية. إن منافع الاستثمار فى عوامل الإنتاج المتقدمة والمتعلقة بالصناعات

ذات العلاقة والصناعات الداعمة، يمكن أن تتأثر وتنتشر داخل وحول صناعة ما، مما يساعدها على تحقيق مركز تنافسى قوى عالمياً (وعلى سبيل المثال الرولمان بلى - وأدوات التقطيع). وعلى سبيل المثال، نجد أن قوة السويد فى صناعة منتجات الصلب قد اعتمدت على قوة التخصص السويدى فى صناعة الصلب. لقد أرست الريادة التكنولوجية بالولايات المتحدة فى مجال صناعة اشباه الموصلات، خلال فترة منتصف الثمانينات، دعائم نجاح الولايات المتحدة فى صناعة الحاسبات الآلية الشخصية، وفى صناعة العديد من المنتجات الإلكترونية المتطورة. وبالمثل، فإن نجاح سويسرا فى مجال الصناعات الدوائية يرتبط إلى حد كبير بنجاحها العالمى السابق فى التكنولوجيا المرتبطة بصناعة الأصباغ. ويترتب على ذلك، أن الصناعات الناجحة داخل دولة ما تنزع إلى التجمع داخل مراكز للصناعات المرتبطة، وبالفعل فإن ذلك يعتبر بمثابة أحد النتائج الهامة لدراسة بورتر " Porter ". وأحد هذه المراكز هو قطاع صناعات الغزل والنسيج والملابس الألمانى، والذى يتضمن القطن العالى الجودة، والصوف والألياف الصناعية، وإبر ماكينات الخياطة، بالإضافة إلى مجال واسع من ماكينات النسيج.

(٤) الاستراتيجية والهيكل والمنافسة :

تعتبر الاستراتيجية والهيكل والمنافسة الخاصة بالشركات داخل دولة ما، الخاصية الرابعة للميزة التنافسية في نموذج بورتر. وقد حدد بورتر نقطتين هامتين حول هذه الخاصية الرابعة. الأولى، هى أن الدول المختلفة تتميز بإتباعها أيدلوجيات إدارية متباينة. والتى يمكن أن تساعد أو تعوق بناء ميزة تنافسية وطنية. فعلى سبيل المثال، يلاحظ بورتر سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالشركات اليابانية والألمانية، ويعزو ذلك إلى تأكيد هذه الشركات على تحسين العمليات الصناعية وكذلك تحسين عملية تصميم المنتج. وعلى العكس يلاحظ بورتر سيطرة الأفراد ذوى الخلفيات المالية على مستويات الإدارة العليا بالعديد من الشركات الأمريكية، ويربط ذلك بنقص الاهتمام فى العديد من الشركات الأمريكية بتحسين العمليات الصناعية وتصميم المنتج، خاصة فى الفترة ما بين السبعينات والثمانينات. ويزعم بورتر أيضاً أن سيطرة الماليون على الإدارة قد أدى بدورة إلى التأكيد الزائد على تعظيم العائدات المالية قصيرة الأجل. وطبقاً لما قاله بورتر، فإن أحد توابع تلك

الأيدلوجيات الإدارية المختلفة ظهر فى الخسارة النسبية للمنافسة الأمريكية فى الصناعات ذات القاعدة الهندسية والتى تحتل فيها موضوعات العمليات الصناعية وتصميم المنتج أهمية كبرى " مثل صناعة السيارات ".

والنقطة الثانية في نموذج بورتر هو أنه يوجد ترابط بين المنافسة المحلية القوية وتكوين وخلق ميزة تنافسية والاستمرار فيها فى أى صناعة. إن المنافسة المحلية القوية تحث وتدفع الشركات إلى السعى نحو تحسين الكفاءة، والتى تجعل منهم منافسين دوليين أقوياء. وتخلق المنافسة المحلية نوعاً من الضغوط نحو عملية التجديد، ونحو تحسين الجودة، وتقليل التكاليف، والاستثمار فى العوامل المتقدمة الدافعة إلى أعلى، ويساعد كل ذلك على خلق طبقة من المنافسين الدوليين. ويأخذ بورتر النموذج اليابانى كدليل على ما يقول :

" وليس هناك مكان آخر يمثل دليلاً على دور المنافسة المحلية أفضل من اليابان، حيث الحرب الشاملة والتى تفشل خلالها العديد من الشركات فى تحقيق الربحية. وبالأهداف التى تؤكد على الحصة السوقية تدخل الشركات اليابانية فى صراع مستمر لتحقيق التفوق والتميز كلاً على الأخرى. وتتقلب وتتغير الحصص السوقية بشكل ملحوظ. وتلك العملية يتم تغطيتها بوضوح فى الصحف التجارية. والمقياس الأكبر الدقيق والذى تتعارف عليه معظم الشركات هو خريجى الجامعات الذين يلتحقون بها، ويبدو معدل تطور منتج، أو عملية إنتاجية جديدة أمراً مثيراً ".

ويمكن أن نجد نقطة مشابهة عن العوامل الدافعة للمنافسة المحلية القوية، إذا نظرنا إلى ذلك التفوق الذى حققته شركة نوكيا بفنلندا على الساحة العالمية فى سوق أجهزة التليفون المحمول (أنظر الاستراتيجية من الواقع ٣/٤).

وخلاصة القول، إن مجمل ما قاله بورتر هو أن الدرجة التى يمكن أن تحقق أى دولة عندها النجاح الدولى فى صناعة معينة هى دالة التفاعل لعوامل الميزة الطبيعية، وأحوال الطلب المحلى، والصناعات ذات الصلة، وتلك الداعمة والمنافسة المحلية. ويرى أنه كى يؤثر هذا " الشكل الرباعى " على الأداء التنافسى بطريقة إيجابية فإنه يتطلب توافر هذه المكونات الأربعة (بالرغم من وجود بعض الاستثناءات).

ويؤكد بورتر أيضاً، أن الحكومة بمقدورها التأثير سواء بالإيجاب أو السلب

على المكونات الأربعة. فعامل المزايا الطبيعية يمكن التأثير عليه من خلال المعونات المالية والسياسات الخاصة للأسواق الرأسمالية والسياسات التعليمية وهكذا. وبمقدور الحكومة أن تشكل الطلب المحلى من خلال مواصفات الإنتاج المحلى أو بوضع القوانين التى تؤثر على حاجات المشترين. ويمكن أن تؤثر سياسة الحكومة على الصناعات ذات الصلة وتلك المرتبطة من خلال القوانين، كما يمكن أن تؤثر على المنافسة من خلال بعض الأدوات مثل قانون السوق الرأسمالية وسياسة الضرائب وقانون مكافحة الاحتكار.

ولنأخذ فى الاعتبار كمثال على نظرية بورتر صناعة الكمبيوتر بالولايات المتحدة (الكمبيوتر الشخصى، أجهزة الكمبيوتر الصغيرة، والحاسبات الكبيرة)، ويمكن تفسير وجود صناعة عالمية بالولايات المتحدة من خلال توافر عوامل متقدمة للإنتاج فى شكل المعرفة الفنية، والمنافسة القوية بين عدد ضخم من شركات الكمبيوتر المتنافسة، ووجود طلب محلى قوى على الكمبيوتر (لقد تم بيع كمية من الكمبيوتر الشخصى بالولايات المتحدة أكبر مما بيع فى بقية دول العالم) والصناعات المساعدة والداعمة القادرة على المنافسة الدولية مثل برامج الكمبيوتر وصناعات المعالج Microprocessor.

وربما يعتبر أهم تطبيق لإطار العمل الذى وضعه بورتر، هى تلك الرسالة التى يحملها حول عوامل الجذب الخاصة ببعض المناطق للقيام باستقطاب بعض الأنشطة الإنتاجية. فعلى سبيل المثال، قامت العديد من شركات الكمبيوتر اليابانية بنقل الكثير من نشاط البحوث والتطوير R&D إلى الولايات المتحدة، ولذا يمكنهم الاستفادة من المركز التنافسى الدولى للولايات المتحدة فى هذه الصناعة. كما أن العديد من شركات الخدمات التمويلية الأمريكية تقوم بعمليات ضخمة فى لندن وذلك كى تستفيد من مركز لندن المحورى فى صناعة الخدمات التمويلية العالمية. كما أن العديد من شركات النسيج العالمية لها نشاطاتها الخاصة بالتصميمات بإيطاليا وذلك كى تستفيد من الطراز الإيطالى والمعرفة الفنية المتعلقة بالتصميم. وفى كل هذه الحالات، تحاول الشركات بناء ميزة تنافسية، وذلك بتوطيد نشاطات إنتاجية حيوية فى افضل المواقع، كما تم تحديده بالعناصر المختلفة والتى تم توضيحها فى إطار عمل بورتر. وهذا الموضوع سنناقشه بعمق فى الفصل الثامن.

ملخص الفصل :

يعرض هذا الفصل إطار عمل مفصل يمكن للمديرين أن يستخدموه في تحليل البيئة الخارجية لشركتهم، مما يهيئ لهم الفرصة للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الكامنة. ولقد تم عرض النقاط الرئيسية التالية في هذا الفصل :

* كي تضمن الشركة تحقيق النجاح، فلابد لاستراتيجيتها أن تتلاءم وتتوافق مع البيئة التي تعمل من خلالها، أو أن تكون الشركة قادرة على إعادة تشكيل هذه البيئة من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة. ولاشك أن الشركات تفشل عندما لا تتوافق استراتيجياتها مع البيئة التي تعمل من خلالها.

* يعتبر نموذج العوامل الخمسة هو الأداة الرئيسية المستخدمة في تحليل المنافسة في بيئة صناعية. وهذه العوامل الخمسة هي : (أ) المخاطرة الناتجة عن دخول منافسين محتملين جدد. (ب) مدى قوة المنافسة بين الشركات القائمة داخل الصناعة، (ج) قوة المساومة عند المشترين. (د) قوة المنافسة عند الموردين، وأخيراً التهديد الناتج عن المنتجات البديلة. وكلما زادت قوة أي عامل، كلما زادت منافسة الصناعة، وكلما انخفض معدل العائد الذي يمكن تحقيقه.

* إن مخاطرة دخول المنافسين المحتملين هي دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول، وكلما ارتفعت درجة وارتفاع عوائق الدخول، كلما تدنت المخاطر المترتبة على دخول منافسين جدد، كلما ارتفعت معدلات الأرباح التي يمكن للشركات العاملة أن تجنيها.

* إن مدى حدة المنافسة بين الشركات القائمة هو دالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة ولظروف وأحوال الطلب، وعوائق الخروج. إن ظروف الطلب القوية تؤدي إلى اعتدال المنافسة بين الشركات القائمة، كما تهيئ فرصاً للتوسع. وعندما يتسم الطلب بالضعف يترتب على ذلك ارتفاع حدة المنافسة، وخصوصاً في مجال الصناعات المجمعة التي تتميز بعوائق خروج عالية الصعوبة.

* يكتسب المشترين مركزاً قوياً عندما تعتمد الشركة عليهم في إنجاز أعمالها، ولكنهم لا يعتمدون عليها، وفي مثل هذه الظروف يمثلون تهديداً للشركة.

* يكتسب الموردون مركزاً قوياً عندما تعتمد الشركة عليهم في إنجاز أعمالها، ولكنهم لا يعتمدن عليها، وفي مثل هذه الظروف يمثلون تهديداً للشركة.

* المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تطرحها الشركات الأخرى لمقابلة حاجات يمكن أن تشبعها الشركة، كلما ازدادت أوجه الشبه بين المنتجات البديلة كلما تدنت أسعارها التي تطلبها الشركات، دون أن تخسر المستهلكين لصالح المنتجات البديلة.

* تتألف معظم الصناعات من مجموعات استراتيجية. والتي هي عبارة عن مجموعات من الشركات تنتهج نفس الاستراتيجية أو استراتيجيات متشابهة، والشركات في المجموعات الاستراتيجية المختلفة تنتهج استراتيجيات مختلفة. إن الأعضاء في المجموعة الاستراتيجية الواحدة يمثلون منافسيها المباشرين. وحيث أن المجموعات الاستراتيجية المختلفة تتميز بوجود فرص وتهديدات مختلفة، فإن ذلك قد يدفع الشركة إلى التحول إلى مجموعة استراتيجية أخرى. وجدوى القيام بذلك دالة لارتقاع عوائق الانتقال.

* لقد وجهت انتقادات لنموذجي العوامل الخمسة والمجموعة الاستراتيجية لتقديمها صورة استاتيكية للمنافسة والتي تستهين بدور التحديث والتجديد والابتكار والذي من شأنهم إحداث ثورة في هيكل الصناعة ويعمل على تغيير قوة وتأثير العوامل التنافسية المختلفة بشكل تام.

* لقد تم توجيه انتقادات لنموذجي العوامل الخمسة والمجموعة الاستراتيجية لتهميشهما أهمية السمات المميزة لكل شركة. ولن تستطيع أي شركة تحقيق الأرباح لمجرد انتمائها لمجال صناعي جذاب أو مجموعة استراتيجية جذابة، فالمطلوب أكثر من ذلك.

* تمر الصناعات خلال دورة حياة محددة، بدءاً بالمرحلة الناشئة، ومروراً بمرحلتي النمو والخروج المبدئي والنضوج وأخيراً مرحلة التدهور. وتنطوي كل مرحلة على مضامين مختلفة من الفرص المحتملة والتهديدات الكامنة.

* يعتري الاقتصاد العالمي تغييرات أساسية تتمثل في: عولمة الإنتاج والأسواق، وتوابع هذه المرحلة تتضمن المزيد من المنافسة القوية وعمليات تجديد وتحديث بمعدلات أسرع ودورات حياة قصيرة للمنتج.

* يوجد ارتباط بين البيئة المحلية والميزة التنافسية للشركة في الاقتصاد العالمي.

تطبيقات :

أسئلة للمناقشة :

١ – تحت أي ظروف بيئية يُتوقع حدوث حروب أسعار في أي صناعة ؟ وما هي تداعيات حروب الأسعار بالنسبة للشركة ؟ وكيف يتعين على الشركة التعامل مع التهديدات المترتبة على حروب الأسعار ؟

٢ – ناقش نموذج بورتر ذو العوامل الخمسة مشيراً إلى ما تعرفه عن صناعة الخطوط الجوية الأمريكية ؟ وماذا يقدم لك النموذج عن مستوى المنافسة في مجال هذه الصناعة ؟

٣ – ما رأيك في الاتجاه نحو مزيد من العولمة، وهل لها تأثير محتمل على كل من كثافة وطبيعة المنافسة في سوق الطائرات الأمريكية.

٤ – عرف كلاً من الصناعة النامية والصناعة الناضجة والصناعة المتدهورة. وقم بتحديد كلاً من الآتي بالنسبة لكل صناعة : (أ) عدد وحجم التوزيع بالنسبة للشركات. (ب) طبيعة عوائق الدخول. (ج) ارتفاع عوائق الدخول. (د) مدى اختلاف المنتج وتميزه . وماذا تقدم لك تلك العوامل عن طبيعة المنافسة في كل صناعة. وما هي التطبيقات بالنسبة للشركة في ضوء الفرص الممكنة والتهديدات الكامنة.

٥ – قم بتقييم تأثير البيئة الكلية على قرارك بالالتحاق بالجامعة. وما هي تداعيات تلك العوامل بالنسبة لضمان الوظيفة ومستوى الرواتب بالنسبة لأساتذتك ؟.

تدريب للمجموعات الصغيرة :

دخول سوق الطيران الإقليمية :

قَسِم الفريق إلى مجموعات تتكون من ثلاثة إلى خمسة أفراد، وناقش الموقف التالي : هب أنكم مجموعة من الطيارين المحنكين وقد تم الاستغناء عنكم مؤخراً من قبل شركة طيران كبرى تخضع لعملية إعادة تنظيم وهيكلة. وأنتم تفكرون في تأسيس شركة طيران إقليمية لتقديم الخدمات بين المدن المتوسطة الحجم في منطقتكم ولتكون بمثابة محور إقليمي كبير. فمثلاً، إذا ما كنتم في الغرب الأوسط الأمريكي، فقد يكون المحور الإقليمي في مطار أوهير بشيكاغو. وهب أنكم بصدد تقديم عرض لمجموعة من المستثمرين الذين أبدوا

اهتماماً بتوفير الأموال اللازمة لمنحك القدرة على تأجير ست طائرات بوينج طراز ٧٣٧ والتى تُعد حالياً فائضة عن الحاجة ورابضة فى صحراء أريزونا. وانتم تعرفون أن هناك كثيراً من ممرات الهبوط فى المطارات المحلية، وأنتم واثقون من إمكانية التوصل لاكتساب حق استغلال هذه الممرات فى المحور الإقليمى. ويريد المستثمرون قبل الالتزام بتوفير الأموال أن تقوموا بعمل تحليل لطبيعة المنافسة فى السوق المحلية، طبقاً لما يلى :

١ – استخدام نموذج العوامل الخمسة لبورتر لإجراء هذا التحليل.

٢ – بناءً على هذا التحليل، حاول التنبؤ بمدى تأثير دخولك للسوق المحلية على شدة المنافسة.

٣ – قم بعمل صياغة تصورية للاستراتيجية الأساسية التى تعتزم انتهاجها من أجل دخول المنافسة فى السوق.

٤ – بناءً على التحليل الذى أجريته، وإذا ما كنت واحداً من هؤلاء المستثمرون، فهل تمضى قدماً فى توفير الأموال اللازمة لهذه المغامرة.

شبكة الإنترنت :

زيارة موقعي بوينج وإيرباص

موقع بوينج (Http://www.boing.com)، وموقع إيرباص (Http://www.airbus.com). أذهب إلى قسم الأخبار الخاص بالموقعين، وأقرأ الإصدارات الصحفية لكل من الشركتين. أيضاً أنظر فى التقارير السنوية للشركة التى يحتوى عليها الموقعان، مستخدماً هذه المادة كدليل استرشادى :

١ – إستخدم نموذج العوامل الخمسة لبورتر لتحليل طبيعة المنافسة فى سوق الطائرات النفاثة التجارية على الصعيد العالمى.

٢ – قم بتقييم الاحتمالات المرتبطة بالمنافسة على مدار السنوات العشر التالية. حاول الوقوف على مدى إمكانية دخول شركات جديدة إلى هذا المجال الصناعى، وعما إذا كان الطلب سيزداد أم يتقلص، وما هو مصير المشترين الكبار، وما معنى كل هذه الاحتمالات فيما يختص بالمنافسة على مدار السنوات العشر التالية.

مهمة عامة : أبحث على الشبكة عن معلومات تسمح لك بتقييم الوضع الحالى

للمنافسة في سوق الـ " Dramas " استخدم المعلومات مستعيناً بتحليل العوامل الخمسة لتحليل السوق العالمية.

ملف الفصل رقم (٣) :

أوجد مثالاً على مجال صناعي أصبح أكثر تنافساً في السنوات القليلة الماضية. عرف أسباب زيادة حدة الضغوط التنافسية.

مشروع الإدارة الاستراتيجية :

هذا المقياس يتطلب منك تحليل البيئة الصناعية التي تعمل شركتك من خلالها مستعيناً بالمعلومات التي تحت تصرفك، قم بما يلي :

١ – طبق نموذج العوامل الخمسة في المجال الصناعي الذي تنتمي إليه شركتك. ما الذي يكشفه لك هذا النموذج عن طبيعة المنافسة في المجال الصناعي.

٢ – هل هناك أي تغيرات ذات تاثير كبير على البيئة، سواء كان إيجابياً أم سلبياً ؟ وما هي هذه التغيرات إن وجدت، وكيف تؤثر على المجال الصناعي.

٣ – عرف أي مجموعات استراتيجية متواجدة في المجال الصناعي – كيف تتفاوت حدة المنافسة عبر المجموعات الاستراتيجية التي قمت بتعريفها.

٤ – ما مدى ديناميكية المجال الصناعي الذي تنتمي إليه شركتك ؟ وهل هناك أي دليل على ان عملية التحديث تسهم في إعادة تشكيل المنافسة ؟

٥ – ما هي المرحلة التي تمر بها دورة حياة الصناعة التي تنتمي إليها شركتك ؟ وما علاقة ذلك بحدة المنافسة حاضراً وفي المستقبل ؟

٦ – هل ترتبط شركتك بمجال صناعي في طريقه لأن يصبح أكثر عالمية ؟ وإذا كان الأمر كذلك، ما مدلولات هذا التغير بالنسبة لحدة المنافسة.

٧ – حلل تأثير مجال العمل الوطني الذي تنتمي إليه شركتك، هل هذا العامل يساعد شركتك أو يعيقها في مجال تحقيق المزايا التنافسية في السوق العالمية؟

الحالة الختامية :

معامل وانج Wang

أسسها في عام ١٩٥١ مهاجر صيني يدعى آن وانج ، وبحلول السبعينات كانت معامل وانج تتشكل من مجموعة صغيرة من الشركات ، اتجهت لمحاولة التفوق على IBM والاستحواذ على شريحة مربحة في مجال صناعة الحاسب الآلي . وفي حالة وانج تمحورت هذه الشريحة حول برامج معالجة الكلمات . وإذا ما عدنا إلى السبعينات نجد أن وانج قد قامت بتطوير برمجياتها الخاصة من برامج معالجة الكلمات ، والتي كان يجري تحميلها على حاسباتها الخاصة ، والتي بدورها كانت تعمل على برامج تشغيل خاص بوانج وقد تم ربط الوحدات الطرفية لمعالجة الكلمات بتلك الحاسبات الصغيرة . وقد حلت هذه الوحدات الطرفية محل الآلات الكاتبة ، ونقلت بذلك الحرف وتحرير الوثائق إلى عهد جديد .

تشير إحدى الروايات أنه بينما كان آن وانج يقوم بجولة في مبنى الأمم المتحدة غمره أفراد أقسام السكرتارية بآيات الشكر والثناء ، وعلق وانج على ذلك بقوله لمرافقه " أنني صديق حميم لأفراد السكرتارية ، لقد حررتهم من طغيان واستبداد الآلة الكاتبة " . لذلك أصبحت شركة وانج إحدى معجزات شركات التقنية المتقدمة في السبعينات . وبحلول عام ١٩٨٨ بلغ عدد موظفي الشركة ٣١٥٠٠ فرداً في جميع أنحاء العالم . محققه إيرادات قدرت بـ ٣ بلايين دولار . وقد بلغت أرباحها قبل خصم الضرائب ٩٢,٧ مليون دولار ، واحتلت المركز ١٤٣ من بين أفضل ٥٠٠ شركة صناعية . وبحلول أغسطس ١٩٩٢ أقامت الشركة دعوى قضائية للحماية من الإفلاس ، وانخفضت الإيرادات إلى ١,٩ بليون دولار ، وانخفض عدد الموظفين إلى اقل من ٨٠٠٠ ، وخسرت الشركة ما مقداره ٥,٦ بليون دولار ، تدهورت حتى وصلت إلى ٢٧٠ مليون دولار . كما انخفض سعر تداول سهم وانج الذي كان قد بلغ ٤٢,٥٠دولار في عام ١٩٨٢ إلى ٠,٣٧٥ دولار .

يرجع سبب سقوط وانج إلى ان الشركة قد فقدت الاتصال بالمتغيرات التي تحدث في السوق . وحيث أنها قد تفوقت على IBM في السبعينات ، إلا أنها فقدت قصب السبق في الثمانينات في مواجهة الشركات التي ابتكرت الحاسب الشخصي والبرمجيات الخاصة به والتي حازت شعبية كبيرة نظراً لانخفاض أسعار برمجيات معالجة الكلمات ، مما أدى إلى تدهور الطلب على حاسبات

وانج المرتفعة الثمن . وعلى سبيل المثال ، يقول أحد مستخدمي حاسب وانج لفترة طويلة أنه قام بتكهين حاسبه الذى بلغ سعره ٤٠٠٠٠٠ دولار . والذى كان يتكلف ١٠٠٠٠٠ دولار فى صورة خدمات كل سنة ، وأحل محله شبكة تتكون من ٢٥ حاسب شخصى بتكلفة إجمالية تقدر بأقل من ١٠٠٠٠٠ دولار . وفى نهاية النصف الثانى من الثمانينات انهارت سوق وانج تحت وطأة المنافسة الصادرة عن هذا النوع من الحاسبات المنخفضة التكلفة .

إن ما يثير الشجن فى قصة وانج ، ان الشركة قد أفلتت فرصة لدخول مجال صناعة الحاسبات الشخصية ، بينما كانت الشركة فى مهدها ومستهل طريقها . ففى مارس ١٩٨٤ ، تدبرت الشركة الدخول فى شراكة مع شركة آبل كمبيوتر ، والتى كانت قد أطلقت لتوها نظام ماكينتوش . وكان الهدف من وراء ذلك هو المزاوجة بين برمجيات وانج لمعالجة الكلمات مع برامج آبل لتنفيذ الرسومات وتطبيقاتها ، مما ترتب عليه استحواذهما على حصص السوق من الأنظمة المرتكزة على نظام تشغيل " DOS " مثلما هو الحال مع IBM . وكان رئيس شركة آبل جون مسكولي الذى كان يعرف قيمة تطبيقات برامج وانج لمعالجة الكلمات شغوفاً ومتطلعاً لإنهاء هذه الصفقة ، حتى أنه تحدث عن إمكانية منح وانج ترخيصاً باستغلال نظام ماكينتوش ، مما يمنحها القدرة على تصنيع الحاسبات الشخصية ألا أن وانج رفضت العرض . وطبقاً لما ورد بالمذكرات الداخلية ، فقد شعر كبار المديرين لشركة وانج أن مكننة المكتب هو عملهم الأساسى ، وقد تتجه آبل إلى محاولة استغلال وانج لدخول السوق ... وكانوا يعتقدون أن آبل ما زالت شركة فى مقتبل العمر ومتقلبة وتخضع لأهواء قيادة نرجسية . فهل ترتبط وانج بمثل هذه الشركة التى لا يمكن التنبؤ باتجاهاتها .

أسئلة لمناقشة الحالة :

١ – ما الذى تستطيع الشركات أن تستفيده من قصة وانج بخصوص أهمية دراسة البيئة الخارجية ؟ .

٢ – ما هى الخطوات التى ينبغى على شركة وانج أن تتخذها للتخلص من الكارثة التى أحلت بها ؟ .

الفصل الرابع

التحليل الداخلى (الموارد والامكانات والمزايا التنافسية)

حالة افتتاحية :

بزوغ نجم إنتل (The rise of intel) :

تأسست شركة إنتل (Intel) فى عام ١٩٦٨، وفى عام ١٩٧١ اخترعت المعالج الدقيق أو «رقائق الكمبيوتر»، ولقد كوفئت على جهودها فى عام ١٩٨٠ عندما قررت شركة أى بى أم IBM أن تتخذ المعالج الدقيق طراز ٨٠٨٦ كمكون أساسى لحاسبها الشخصى. ومنذ البدء فى طرح الحاسب الشخصى عام ١٩٨١، ساهمت كل من شركتى أنتل وميكروسوفت اللتان قامتا بتصميم نظم التشغيل أم أس دوس MS-DOS ويندوز Windows لتشغيلها بواسطة المعالج الدقيق لإنتل، وقد أدى ذلك إلى خلق وصياغة المعايير الفنية لصناعة الحاسب الشخصى. أن معظم التطبيقات البرمجية الشائعة، مثل برنامج معالجة الكلمات «Word processors» سوف يجرى تشغيلها فقط على أحد نظم تشغيل مايكروسوفت، وحتى وقت قريب جرى تشغيل نظم مايكروسوفت على معالجات دقيقة متوافقة مع سلاسل إنتل ٨٦ X مثل المعالج ٤٨٦ وبنتيوم Pen-tium. ولقد أدت هذه العلاقات التكافلية بين إنتل ومايكروسوفت إلى استحواذ إنتل على حصة من السوق العالمية تقدر من ٨٠٪ إلى ٨٥٪ فى مجال المعالجات الدقيقة للحاسب الشخصى. ونتيجة لذلك، حقق فرع الشركة الكائن فى كاليفورنيا ربحاً صافياً يقدر بـ٣,٥ بليون دولار من عمليات تجارية قُدرت بـ١٦,٢ بليون دولار.

وأنه لمن الخطأ أن نعزو المركز الاحتكارى التى تتمتع به إنتل لمجرد دورها فى إرساء المعايير الخاصة بتلك الصناعة. إن المركز يقع تحت خط التحديات المستمرة من قبل المنافسين، وأهم هؤلاء المنافسين أية إم دى (AMD) ونكسجين (Nexgen) وسايركس (cyrix). وهذه الشركات الثلاث تصنع معالجات دقيقة

متوافقة من إنتل يمكنها إحداث تماس بشكل وآخر مع نظم مايكروسوفت للتشغيل مثل ويندوز وأم أس دوس. ويتمحور سبب تفوق إنتل واستحواذها على تلك الحصة المذهلة من السوق حول ارتكاز الشركة على مؤهلات وإمكانات يفتقرها المنافسون.

أولاً: برهنت إنتل باستمرار على استحواذها على قدرات تطوير للمنتج عالمية المستوى. ومنذ طرحها لمعالجها الدقيق ٨٠٨٦ في عام ١٩٧٨، طرحت الشركة خمس طرازات متتالية من المعالج الدقيق، وهي: ٢٨٦، ٣٨٦، ٤٨٦ وبنتيوم، وبنيتوم برو، وكل طراز من تلك الطرازات يُعد أقوى من سابقه. وفي إطار تلك البرامج قدمت الشركة عدداً من المنتجات المشتقة، وكل منها أيضاً أكثر قوة وقدرة عن سلفه. وهكذا، بينما نجد المعالجات من طراز بنتيوم الأول تبلغ سرعتها ٧٥ ميجا هرتز، إلا أنه وفي خلال سنة من ذلك بدأت الشركة في شحن معالج بنتيوم ذو سرعة تقدر بـ١٥٠ ميجاهرتز. ولقد احتوى كل جيل تالي من المعالجات الدقيقة على قفزة كمية في عدد الصمامات الإلكترونية (الترانزاستورات) التي تم دمجها في رقيقة واحدة من السليكون تقل مساحة مسطحها عن بوصة مربعة واحدة.

إن تصميم مثل هذه الدوائر الرقيقة، يتطلب دقة هندسية متفوقة وقدرات برمجية عالية، وتشير الأدلة إلى أن شركة إنتل تتفوق على منافسيها في هذا المجال، وذلك من خلال طرحها لأجيال جديدة من سلسلة X ٨٦، واشتقاق منتجات أكثر قوة وتقدماً في إطار كل جيل من الأجيال. وعلى سبيل المثال، لقد استغرق الأمر أكثر من عام قبل أن تتمكن شركة أيه ام دي، المنافس الرئيسي لإنتل من إنتاج نسختها الخاصة من المعالج بنتيوم من طراز K ٥، ومع مرور الوقت ورواج هذا الطراز في الأسواق، كانت إنتل قد طرحت معالجها التالي من طراز بنتيوم برو. وهكذا حافظت الشركة على تقدمها بخطوة على منافسيها، مما دعم موقف شركة إنتل الاحتكاري في الأسواق.

ثانيـــا: تعتبر شركة إنتل شركة صناعية عالمية الطراز. إن عملية تصنيع المعالجات الدقيقة يستلزم رصد تكاليف ثابتة كبيرة (تقدر بأكثر من بليون دولار لمنشأة صناعية واحدة)، ولكن كلما زاد حجم الإنتاج، انخفضت تكاليف الوحدة، ولقد سمح تطوير المنتج السريع لشركة إنتل بمباشرة إنتاج حجم كبير من المعالجات الدقيقة بمواصفات خاصة تهيئ للشركة فرصة

التفوق على منافسيها. وبالتالي، وعند دخول المنافسون إلى السوق، منح النطاق الاقتصادي الواسع شركة إنتل مزايا عالية في مجال التكاليف. وذلك بدوره سمح لشركة إنتل بتسعير منتجاتها بمستوى ادنى من منافسيها مع الحفاظ على تحقيق أرباح عالية.

إن التفوق الصناعي لشركة إنتل لايرتكز على مجرد اقتصاديات حجم الإنتاج فحسب، ولكن أيضاً بتنسيق العمل مع موردى المعدات والتجهيزات، وبرهنت أيضاً شركة أنتل على قدرتها على تجاوز القيود التقنية المرتبطة بتصنيع المعالجات الدقيقة، وعلى أن المنافسين لايستطيعون مجاراة خبرتها التصنيعية. وفي عام ١٩٩٦، ضاعفت إنتل من عدد رقائق المعالجات الدقيقة التي يمكن وضعها في رقيقة سيلكون واحدة قياس ٨ بوصات، الأمر الذي ترتب عليه زيادة إيراداتها من كل رقيقة من ٩٠,٠٠٠ إلى ٣٨٢,٥٠٠ دولار. ورغم القدرات الهائلة في إنتاج وتصميم أحجاماً صناعية كبيرة، إلا أن شركة إنتل ليست معصومة من الأخطاء. وفي مستهل التسعينات بدأت إنتل حملتها الداخلية. وقد صُممت هذه الحملة لجذب الطلبات ولفت الأنظار إلى انتاجها من المعالجات الدقيقة من خلال نشر الولاء للماركة بين المستخدمين النهائيين بواسطة التأكيد على الجودة المتفوقة لمنتجات إنتل. والفكرة وراء ذلك تتجسد في حث المستخدمين النهائيين على شراء أجهزة كمبيوتر تستخدم معالجات إنتل، كما أن هذه الحملة كانت موجهة أيضاً ضد شركتي أيه أم دي، وسايركس. ولقد حققت الحملة إنجازات طيبة حتى أواخر عام ١٩٩٤، عندما اكتشف اخصائي رياضيات أمريكي عيباً في المعالج بنتيوم كان ينتج عنه خطأ صغير في حساب أعداد معينة تتسم بالتعقيد. وعلقت إنتل على ذلك بأن المشكلة كانت غير وثيقة الصلة بمعظم المستخدمين، حيث انها حدثت بمعدل قليل جداً، لدرجة انها لاتثير اهتمام اى شخص اللهم إلا العلماء المتخصصين. هذا بالإضافة إلي أن الشركة قد عرضت استبدال معالجات بنتيوم المعيبة، في حالة تقديم المستخدم النهائي لدليل يفيد بأن ذلك العيب يؤثر على عمله. وبينما كانت إنتل على حق في تقييمها للمشكلة، إلا أنها تعرضت لعاصفة من النقد، هبت على الشركة من بين المستخدمين النهائيين ووسائل الإعلام. وبعد أسابيع من الجدل وتحت وطأة ضغط وضعها الحرج اضطرت إنتل لتغيير موقفها وعرضت استبدال اى معالج بنتيوم من المعاجات المعيبة مجاناً.

نظرة شاملة (Overview) :

لقد ناقشنا فى الفصل الثالث عناصر البيئة الخارجية التى تحدد مدى جاذبية مجال صناعى معين وشرحنا كيف أن هيكل الصناعة يفسر الأسباب الكامنة وراء تحقيق بعض الصناعات لأرباح أكثر من غيرها. إلا أن البناء الهيكلى الصناعى ليس هو العامل الوحيد المؤثر على أرباح الشركة، ففى إطار أى صناعة معينة، نجد أن بعض الشركات أكثر ربحية من غيرها. وعلى سبيل المثال، فى مجال صناعة السيارات العالمي تفوقت شركة تويوتا على جنرال موتورز على مدار العشرين عاماً المنصرمة، وفى مجال صناعة الصلب، استحوذت شركات نيوكور كمثال، على مقاليد التفوق فى مجال هذه الصناعة. وفى صناعة الملابس الأمريكية ضمن قطاع تجار التجزئة تفوقت شركة جاب «Gap» على شركة جى سى بنى «j.c.penney»، بينما تجد شركة إنتل قد احتلت الصدارة فى مجال صناعة أشباه الموصلات، كما أوردناه تفصيلياً فى الحالة الافتتاحية، حيث تفوقت على منافسيها مثل أيه أم دى «AMD». والسؤال الذى يطرح نفسه الآن، لماذا تتفوق بعض الشركات على غيرها فى إطار مجال صناعى معين؟ وما هى القاعدة التى ترتكز عليها مزاياهم التنافسية؟ ولقد قدمت إنتل بعضاً من مفاتيح الحل المرتبطة بمصادر المزايا التنافسية، بمعنى، قدرة الشركة على التفوق على منافسيها. وتوضح لنا الحالة الافتتاحية أن المزايا التنافسية لشركة إنتل ترتكز على تنمية المنتج المتفوق والقدرات التصنيعية. وتكفل قدرات شركة إنتل على تطوير المنتج، إعطاء الشركة السبق في مجال التنافس على إنتاج المعالجات الدقيقة. وذلك بدوره يعطى إنتل احتكاراً مؤقتاً فى مجال توريد معالجات دقيقة متميزة تسمح للشركة بفرض أسعار عالية حتى يتمكن المنافسون من تقديم منتج مشابه. وبمعنى اخر، نستطيع القول ان قدرات إنتل على تصنيع وإنتاج أحجام ضخمة سمح لها بإنجاز وتحقيق ما لا يستطيع منافسوها إلا أن يحلموا بها فقط. ونتيجة لذلك، تستطيع إنتل تخفيض سعر منتج معين عندما يستطيع المقلدون إنتاج شبيه له، مع الاحتفاظ بالقدرة على تحقيق أرباح عالية بالنظر إلى تكلفة البناء المنخفضة.

وكما يوضح لنا هذا الفصل، فإن الكفاءة والتجديد يمكن اعتبارهما العنصرين الأساسيين فى البناء أو البعدين الأساسيين فى مجال المزايا التنافسية.

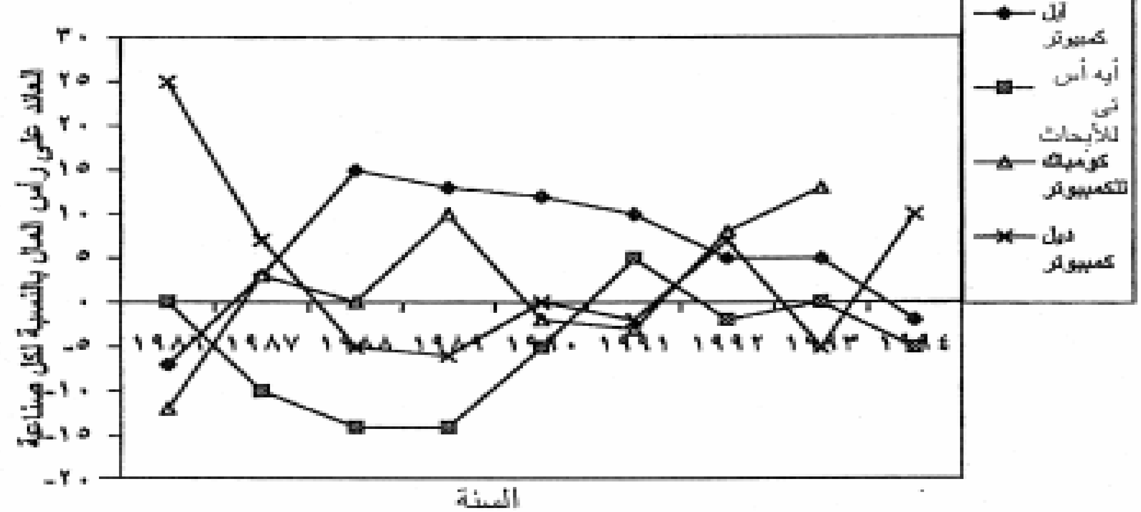
ونحن نضيف لهذين العنصرين ، عنصرين آخرين ، وهما ، الجودة ورد فعل العميل . وكما توضح لنا الحالة الافتتاحية فإن رصيد إنتل فيما يختص بهذين البعدين لم يصل إلى حد الإتقان . إذ أن جودة معالجها الدقيق كانت مشوبة ببعض أخطاء التصميم ، بينما تعرضت سمعة الشركة للتشويه أثر رعونة الشركة فى معالجة النتائج المترتبة على ذلك الموقف . ونظراً لأن شركة إنتل كانت تزال تستحوذ على جوانب قوة وتفوق فى مجال الكفاءة ا لتصنيعية والتجديد ، حتى أن المركز التنافسى للشركة لم يتعرض للضرر شكل أساسى ، تأثراً بنقاط الضعف التى اقترنت بجودة المنتج ورد الفعل تجاه العملاء . هذا فضلاً عن أن هناك دلائل على أن إنتل قد تعلمت من مشكلاتها المتعلقة بالمعالج الدقيق بنتيوم ، ونتيجة لذلك قامت بتحسين جودة منتجها ودرجة استجابتها للعميل . وكما أوضحنا فى هذا الفصل ، فإن القدرة على التعليم والاستمرار فى تحسين الكفاءة وتحسين القدرة على التجديد وجودة المنتج ورد الفعل تجاه العميل ، كل ذلك يُعد فى حد ذاته شرطاً أساسياً مسبقاً لتحقيق مزايا تنافسية راسخة .

وفى هذا الفصل والفصل الذى يليه نتوغل بالنظر داخل المنظمة ونستعرض نقاط القوة والضعف التى تحدد كفاءتها وقدرتها على التجديد وجودة منتجها ورد الفعل تجاه العميل . وكما نحاول استكشاف كيف أن نقاط القوة التى تتمتع بها الشركة تشكل أسساً لمواردها وقدراتها وكفاءاتها ، كما نناقش كيفية مساعدة ذلك للشركة لتحقيق المزايا التنافسية المرتكزة على الكفاءة والتجديد والجودة ورد الفعل تجاه العميل .

كما سنناقش أيضاً ثلاثة أسئلة على درجة كبيرة من الأهمية . أولاً ، بعد تحقيق المزايا التنافسية والاستحواذ عليها ، ما هى العوامل التى تؤثر فى استمرارها؟ ثانياً ، لماذا تفقد الشركات الناجحة مزاياها التنافسية؟ ثالثاً ، كيف تستطيع الشركات تجنب الفشل التنافسى وتعمل على ترسيخ مزاياها التنافسية على مدار الوقت؟ وعند الانتهاء من هذا الفصل ، سوف يكون لديك فهماً جيداً لطبيعة المزايا التنافسية ، الأمر الذى يساعدك كمدير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل .


شكل رقم (١/٤)

شركات الحاسب الشخصي: العائد على رأس المال بالنسبة لكل صناعة



المزايا التنافسية: (خلق القيمة ، والتكلفة المنخفضة والتمييز):

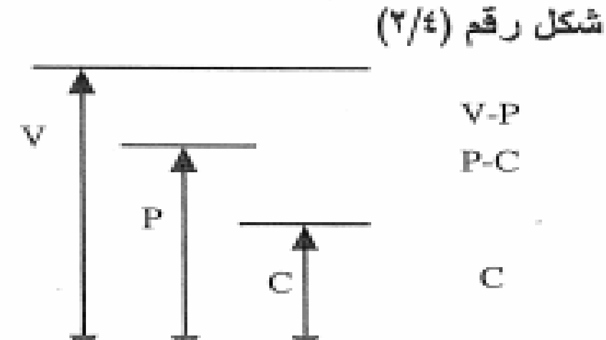
نستطيع القول أن الشركة تستحوذ على مزايا تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في مجالها الصناعي، كما نقول أن الشركة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة، عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات. ويعرف معدل الربح على أنه العائد على رأس المال الموظف (ROK). ويوضح الشكل البياني (١/٤) العائد على رأس المال الموظف الذي حققته أربع شركات نشيطة في مجال صناعة الحاسب الشخصي بين أعوام ١٩٨٦، ١٩٩٤.

لقد أوضحنا معدلات أرباحهم بالنسبة إلى مدلول الـ ROK الذي حققته كل الشركات النشيطة في ذلك المجال الصناعي. وإذا ما نظرنا إلى إنجازات سنة واحدة وعلى سبيل المثال عام ١٩٨٦، فإننا يمكن أن ننتهي إلى أن شركة دل كمبيوتر كانت تتمتع بمزايا تنافسية، أما الشركات الثلاثة الأخرى فقد كانت في وضع تنافسي سيئ. إلا أ المنظور الخاص بتلك السنة يعتبر منظوراً مضللاً. إذ طوال تلك الفترة بدت شركة أبل كمبيوتر وكأنها تستحوذ على الوضع التنافسي الأفضل مع تحقيق عائدات فوق المعدلات المتوسطة ما بين أعوام ٨٧، ١٩٩٣. ولقد كانت شركة أبل تتستحوذ على مزايا تنافسيةراسخة على مدار تلك الفترة، برغم أن مركزها التنافسي قد أخذ يضعف ويتآكل خلال الفترة من عام ٨٨ حتى ١٩٩٤، حيث بدت وكأنها قد فقدت مزاياها. وعلى نفس المنوال، بدت

شركة ايه مبى تى للأبحاث فى وضع تنافسى سيئ خلال الفترة من ٨٦ حتى عام ١٩٩٤، باستثناء عام ١٩٩١ حيث حققت عوائد اعلى من المعدل المتوسط. اما بالنسبة لكومباك ودل فلقد توالت عليهما سنوات مثمرة وسنوات عصيبة. ورغم أن كليهما استمتع بمزايا تنافسية خلال سنوات معينة، إلا إنه لم تكن أى من الشركتين تحتفظ بمستوى عالى من الأداء على مدار الفترة كلها.

وهناك عنصرين أساسيين يساهمان فى تحديد معدل ربح الشركة، وتحديد عما إذا كانت تستحوذ على مزايا تنافسية أم لا: أولاً، مقدار القيمة التى يوليها المستهلكون لبضائع وخدمات الشركة، ثانياً، تكاليف إنتاج الشركة. وبصفة عامة يمكن القول، أنه كلما ارتفعت القيمة التى يوليها العملاء لمنتجات الشركة، كلما ارتفع السعر الذى يمكن للشركة أن تفرضه على هذه المنتجات. ويجب مراعاة ان السعر الذى تفرضه الشركة لسلعة او خدمة يكون عادة اقل من القيمة التى يوليها العملاء لتلك السلعة أو الخدمة. وذلك لأن العميل يستأثر ببعض القيمة فى إطار ما يسميه الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية. ويستطيع العميل أن يفعل ذلك نظراً لأن الشركة تتنافس مع الشركات الأخرى من أجل مصلحة العميل، ومن ثم يتعين على الشركة أن تفرض أسعاراً منخفضة، عما إذا كانت فى وضع المورد المحتكر. هذا فضلاً، عن أنه من المستحيل أن تقسم السوق إلى شرائح إلى الدرجة التى تستطيع الشركة بمقتضاها أن تحدد سعراً مناسباً لكل عميل، بحيث يعكس هذا السعر التقييم الفردى لقيمة كل منتج، وذلك ما يعزوه الاقتصاديين إلى ما يسمى بالسعر التحفظى للعميل، ولهذه الأسباب نجد أن السعر المفروض يميل إلى أن يكون أقل من القيمة التى يوليها العملاء للمنتج. ويصور الشكل (٢/٤) تلك المفاهيم، إذا يمكن أن ترى أن قيمة المنتج بالنسبة للعميل أو المستهلك =V وأن السعر الذى يمكن أن تحدده الشركة لمنتج ما فى ظل ضغوط تنافسية معينة =P، وأن تكاليف إنتاج هذه المنتج = C.

شكل رقم (٢/٤)



إذ هامش ربح الشركة = P-C، بينما الفائض الاستهلاكي = V-P. وتحقق الشركة أرباح طالما أن P>C، وسوف يكون معدل أرباحها أكبر من ادنى مستوى لـ Cبالنسبة لـ P. ولاحظ أن الفرق بين P و V يتحدد من خلال شدة الضغط التنافسي في الأسواق، كلما أمكن رفع السعر الذى تحدده بالنسبة إلى V. لاحظ أن القيمة المستحدثة من قبل الشركة يمكن قياسها بالفرق بين V و C (V-C). وتصل الشركة إلى خلق القيمة بواسطة تحويل المدخلات C إلى منتج، يرمز له المستهلكون بـ V. ويمكن للشركة أن تزود مستهلكيها بمزيد من القيمة من خلال تخفيض قيمة C أو من خلال جعل المنتج أكثر جاذبية باعتماد تصميم أعلى وقدرة تصميمية أفضل وجودة أرقى، وما شابه ذلك، ولذا يعطى المستهلكون قيمة أكبر لذلك المنتج (تزداد قيمة V) وبالتالى تتوافر النية لدى المستهلكون للدفع مقابل سعر أعلى (تزداد قيمة P). وهذا العرض يشير إلى أن الشركة تحقق أرباحاً عالية، وبالتالى تستحوذ على مزايا تنافسية، عندما تمنح المستهلكين والعملاء مزيداً من القيمة بأكثر مما يفعله منافسوها. وللإيضاح بمثال آخر لنتدبر مرة أخرى حالة صناعة الحاسب الشخصى، ففى عام ١٩٩٤ كانت شركة كومباك تبيع أفضل طراز لديها من الحاسبات الشخصية مقابل ٢٦٠٠ دولار لكل وحدة (P)، بينما تقدر التكاليف المرتبطة بإنتاج تلك الحاسبات (C) بما فى ذلك تكلفة الخامات، والتكاليف الإدارية، وتكلفة التصنيع والتسويق والبحث والتطوير بـ ٢٣٠٠ دولار لكل وحدة، وذلك يحقق ربحاً صافياً يقدر بـ ٣٠٠ دولار لكل وحدة. وعلى العكس من ذلك، كانت شركة أى سى تى قادرة على تخصيص ٢٣٠٠ دولار لحاسبها الشخصى المناظر، بينما تبلغ تكلفة إنتاج تلك الوحدة ٢٤٠٠ دولار، وبذلك تُمنى الشركة بخسارة تقدر بـ ١٠٠ دولار لكل وحدة.

توضح المقارنة مدى ارتباط معدل أرباح الشركة بالسعر الذى يمكن تحديده لمنتجاتها وكذلك بهيكل التكلفة. وقد أمكن لشركة كومباك تحقيق أرباحاً أكثر من شركة ايه سى تى فى عام ١٩٩٤، لأنها استطاعت فرض أسعار أعلى لمنتجها. ومع وجود هيكل إنتاجى ذو تكلفة منخفضة لديها، وقد شكل هذا العنصر الأولوية بالنسبة لكفاءات التصنيع، الأمر الذى افتقدته أيه سى تى. أما بالنسبة لأسعارها العالية، فقد استطاعت كومباك أن تحدد سعراً عالياً لحواسبها لأن المستهلكون يولون منتجها قيمة أعلى من أى أس تى، لذلك كان لديهم الاستعداد ليدفعوا أكثر مقابل منتجات كومباك. **لماذا يولى المستهلكون قيمة أعلى لحواسب كومباك** ؟ إن السبب وراء ذلك يكمن فى تصورهم للجودة

العالية لمنتجات كومباك من حيث الأداء الوظيفي والتصميم مقارنة بمنتجات أية سي تي. هذا بالإضافة إلى أن كومباك قد نجحت في تنويع منتجاتها من الحواسب بأكثر مما استطعت ايه سي تي، وهكذا تشكلت مزايا كومباك التنافسية عام ١٩٩٤، من خلال التزاوج بين التكاليف المنخفضة والتميز، ونتيجة لتفوقها في هذين المجالين استطاعت كومباك أن تمنح المستهلكين والعملاء مزيداً من القيمة مقارنة بما فعلته ايه سي تي في هذا المجال. ولذا يمكن القول ان مزايا كومباك التنافسية ترتكز على إمكانية خلق قيمة متفوقة بأفضل مما تفعل شركة أيه سي تي ويتعين علينا أن نلاحظ أن خلق القيمة المتفوقة لا يتطلب بالضرورة استحواذ الشركة على هيكل تكاليف منخفضة في مجال صناعي معين، أو خلق المنتج الأكثر قيمة في أعين المستهلكين، ولكن الأمر يتطلب أن تكون القيمة (V) وتكاليف الانتاج اكبر من الفجوة التي توصل إليها المنافسون. وإذا ما نظرنا مرة أخرى إلى الشكل (١/٤)، نستطيع ان نرى ان شركة آبل قد استحوذت على مزايا تنافسية واضحة في الفترة ما بين أعوام ٨٨، ١٩٩٢، في مجال الحاسب الشخصي، وقد برهنت الشركة على ذلك من خلال تحقيق عوائد عالية بوتيرة ثابتة. وبرغم من أن آبل تمتلك هياكل تكلفة عالية نسبياً، إلا أنها كانت قادرة على خلق مزيد من القيمة حيث أنها أحرزت نجاحاً مميزاً في مجال تمييز منتجاتها في أعين المستهلكين، والذين بدورهم أولوا حواسب آبل قيمة كبيرة. ولقد أرتكز التصور المرتبط بالقيمة المتفوقة على العنصر الوظيفي لحواسب آبل، وقد سمح ذلك لآبل بفرض سعر عالي (P) أعلى من سعر كومباك، أيه سي تي، ودل. ولقد تم ترجمة السعر العالي إلى هامش ربح أكبر (P-C). ولقد ارتكزت مشكلات آبل خلال منتصف التسعينات على الحقيقة المتجسدة في تحسين المنافسين لوظائف حواسبهم، والتي زادت على أثرها القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات منافسي آبل، فضلاً عن قدرة آبل المحدودة على فرض سعر عالي.

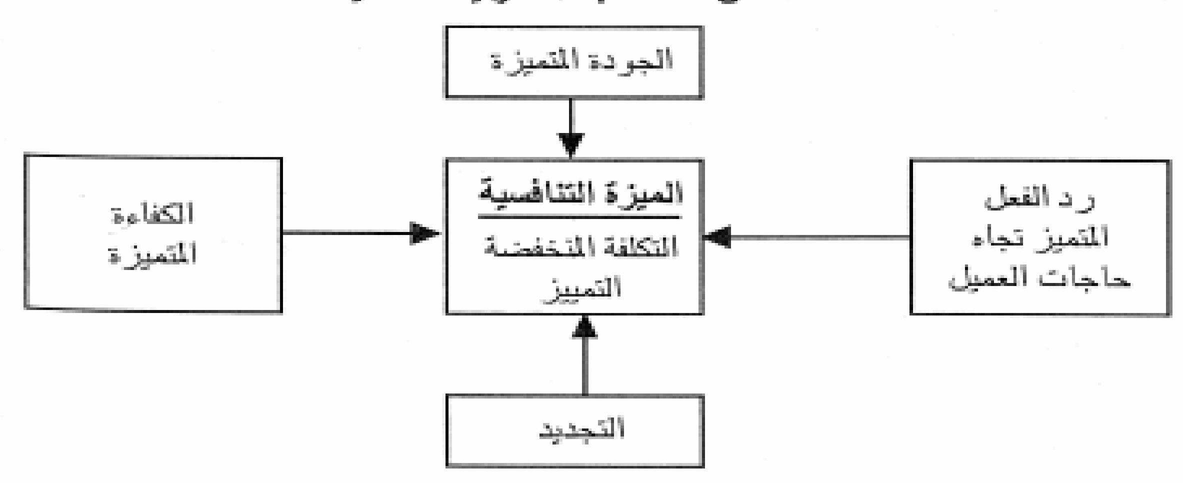
ولقد حاول مايكل بورتر «Michael Porter» أن يبرهن على أن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين. وطبقاً لما قاله بورتر، نجد أن المزايا التنافسية تتوافر مع الشركات القادرة على خلق قيمة متفوقة، ولاشك أن الطريق لخلق هذه القيمة يتجسد في خفض معدلات هيكل التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تودي بالمستهلكين أن يولونه مزيداً من القيمة ومن ثم استعدادهم لدفع سعر عالي. ولاشك أن كل ذلك جيد ولا غبار عليه، ولكنه يثير السؤال

التالي ، كيف تستطيع الشركة خفض معدلات هيكل التكلفة وتنويع منتجاتها بالنظر إلى منتجات المنافسين ، حتى تتمكن من خلق قيمة متفوقة . وفي هذا الفصل والذي يليه سوف نشرح كيف تستطيع الشركات إنجاز وتحقيق ذلك . ونعود إلى نظرية بورتر فيما يخص استراتيجيات التكلفة المنخفضة والتمييز في الفصل السادس حيث نتفحص في هذه الفكرة بمزيد من التعمق .

الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية :

ولقد رأينا أن العوامل الأربعة التالية تدخل في بناء المزايا التنافسية: الكفاءة ، والجودة ، والتجديد والاستجابة لحاجات العميل ، وهي التي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها (أنظر الشكل ٣/٤). ورغم أننا سنناقش كل عامل بشكل منفصل فيما بعد ، إلا أن هناك علاقة متشابكة تضمهم . وعلى سبيل المثال ، نستطيع القول أن الجودة المتفوقة يمكن أن تقود للكفاءة المتفوقة ، بينما التجديد يدعم الكفاءة ، والجودة والاستجابة لحاجات العميل .

شكل (٣/٤)
الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



الكفاءة Efficiency :

ما الشركة إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات . والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية . اما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها

الشركة. أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن، الكفاءة = المخرجات/ المدخلات. وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لأنتاج مخرجات معينة. وعلى سبيل المثال، إذاما اقتضى الأمر في جنرال موترز تخصيص ٣٠ ساعة عمل لتجميع سيارة، و٢٥ ساعة في فورد لنفس الغرض، فإننا نستطيع القول أن فورد أكثر كفاءة من جنرال موتورز. ومع الأخذ في الاعتبار وجود عناصر أخرى متساوية في الشركتين مثل معدلات الأجور، فإننا نستطيع أن نفترض من تلك البيانات أن شركة فورد تمتلك هيكل تكلفة أقل عما تستحوذ عليه جنرال موتورز، وهكذا يساعد عامل الكفاءة الشركة على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة. ولقد رأيت في الحالة الافتتاحية كيف أن شركة إنتل قد حققت مستوى من الكفاءة المتفوقة بالإضطلاع بتقنيات إنتاج جديدة، هيأت الأجواء للشركة لمضاعفة مخرجاتها من رقائق السليكون، وقد أدى ذلك إلى خفض تكاليف إنتاج الشركة.

إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف. ومع أخذ كل الثوابت في الاعتبار، فإذا ما حققت الشركة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين، فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، بمعنى اخر، ستمتلك هذه الشركة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة. إن الاستراتيجية من الواقع (١/٤) تنظر إلى إنتاجية الموظف المحققة في عدد من مصانع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوحي هذه البيانات بانه في عمليات التجميع، فإن اليابانيين مازالوا يتمتعون بميزة تنافسية ترتكز على الإنتاجية بالمقارنة مع منافسيهم في الولايات المتحدة، بالرغم من أن الفجوة قد تم تغطيتها بشكل كبير منذ نهاية الثمانينات. والأكثر من ذلك يبدو أن شركة كرايسلر بشكل محدد، قد حققت مكاسب إنتاجية ضخمة في مجال عملية تصميم المنتج، والتي عند إضافتها لكفاءة عملية التجميع لديها، يمكن أن تجعل كرايسلر أكثر الشركات المصنعة للسيارات كفاءة في الولايات المتحدة.

الاستراتيجية من الواقع (١/٤)

الإنتاجية في مجال صناعة السيارات (Harbor Associates)

منذ عام ١٩٨٠، وفي كل عام دابت شركة Harbor Associates، وهي شركة استشارات أسسها المدير التنفيذي السابق لشركة كريزلر السيد جيمس هاربور،

على إصدار تقرير يتعلق بمستوى الإنتاجية فى مصانع التجميع الأمريكية، وذلك وفقا لحجم الشركات الثلاثة الأمريكية الكبرى وهى جنرال الكتريك، فورد وكريزلر – إلا أن هذا التقرير يشتمل حالياً على بيانات تتعلق بعمليات نيسان وتويوتا فى الولايات المتحدة، حيث أن كلاهما يشكل حضوراً صناعياً ملحوظاً فى البلاد. ويوضح الجدول التالى عدد ساعات العمل التى تستغرقها كل شركة من هذه الشركات فى تجميع سيارة فى الأعوام ٨٨، ٩٣، ١٩٩٤.

الشركة	١٩٨٨	١٩٩٣	١٩٩٤
جنرال موتورز	٣٩,٠٢	٣١,٥٢	٣٠,٢٦
كريزلر	٣٦,٦٤	٢٨,١٦	٢٧,٨٠
فورد	٢٦,٠٠	٢٣,٤٢	٢٥,٠٠
تويوتا	غير متاح	١٩,٥٢	١٩,٣٠
نيسان	غير متاح	١٨,٣٠	١٧,٦٠

ويشير هذا الجدول إلى أن كلا من نيسان وتويوتا هما أكفأ المنتجين من حيث الحجم فى الولايات المتحدة، بينما جنرال موتورز هى الأقل كفاءة. إن مستوى الإنتاجية العالية لنيسان وتويوتا ترجع إلى نظم إنتاجهما، التى تعتمد على الإنتاج على نطاق واسع لعدد كبير من الوحدات، مقرونا بدعم التقنيات الإدارية. وعلى سبيل المثال، نجد أن كلا الشركتين تعتمد على استخدام فرق العمل الذاتية الإدارة إلى مدى كبير. ويعهد لكل فريق بمسئولية أداء وتنفيذ إحدي مهام التجميع الرئيسية، كما يجرى تفويض الفرق من اجل ايجاد طرق وآليات لتحسين انتاجية وضوابط الجودة، ويتم مكافأة اعضاء الفرق من خلال نظام الحوافز اذا ما تجاوزوا الأهداف المرتبطة بمستوى الإنتاجية والجودة. ولقد حاولت الشركات الأمريكية الثلاثة اعتماد نظام الفرق ذاتية الإدارة. إلا أن هذا الاتجاه تعرض للإعاقة تحت وطأة تاريخ طويل من العلاقات السيئة التى تحكم العمالة فى هذه الشركات، الأمر الذى القى بظلاله الكثيفه على الإدارة والعاملين وحال بين التعاون فيما بينهم لاستحداث مفاهيم جديدة.

ويعد التصميم من مصادر التفوق الأخرى التى تتمتع بها شركتى نيسان وتويوتا، واللتين التزمتا بعمل تصميمات تتوافق مع فلسفة التصنيع التى تقتضى تصميم سيارات بطريقة تجعلها سهلة التجميع. وهذا بدوره أدى إلي المساعدة فى رفع انتاجية العمل، الأمر الذى تم ترجمته الى مزايا تنافسية ترتكز على التكلفة المنخفضة، إلا أنه يتعين علينا ان نشير الى ان الشركات الأمريكية الثلاثة الكبرى

قد انجزت تحسينات كبيرة على صعيد إنتاجية العمل خلال السنوات القليلة الأخيرة. ففيما بين أعوام ٨٨ و١٩٩٤ تمكنت جنرال موتورز من تحسين إنتاجية عمالها بنسبة تقدر بـ ٢٢,٥٪، وكذلك كريزلر بنسبة ٢٤٪، إذ أن هاتين الشركتين تبذلان أقصى ما في وسعها لمحاكاة تقنيات الإنتاج التي تستخدمها الشركات اليابانية المنافسة. وإذا ما استمر هذا الاتجاه وفق معدلاته الحالية، فإنه من المتوقع أن تختفي المزايا التنافسية التي تتمتع بها نيسان وتويوتا في مستهل القرن القادم.

هذا بالاضافة إلى أن كريزلر على وجه الخصوص تدعي ان البيانات الواردة في الجدول السابق تمثل صورة منقوصة للإنتاجية، نظراً لأنها تتجاهل بصفة أساسية التكاليف المنخفضة لتطوير المنتج التي تتمتع بها هاتين الشركتين. ومن وجهة نظر كريزلر أن ذلك السبب يعد مصدرا لتحقيق الإنتاجية المتفوقة، والذي لايعترف به تقرير هاربور. وحتى مستهل التسعينات كان الأمر يستغرق من كريزلر أربع سنوات على الأقل و ١,٤٠٠ مهندس تصميم، لتصميم سيارة جديدة أو ٥,٦٠٠ سنة هندسية، ولقد تم اكتمال تصميم طراز نيون في غضون ثلاثة وثلاثون شهراً، وتطلب الأمر الاستعانة بـ ٧٤٠ مهندس تصميم سيارتها الكبرى القادم ان يكتمل في غضون عامين، وبالاستعانة بـ ٥٤٠ مهندس تصميم فقط. وذلك يعني ٢,٠٣٥ سنة هندسية فقط، إضافة إلى تحقيق ٥٠٪ على صعيد تحسين الإنتاجية وتوفير تكاليف تصميم تقدر بـ٤٥ مليون دولار وتقدر الشركة لمشروع تصميم فقط. ويوافق جيمس هاربور صاحب تقرير هاربور على أن قدرات التصميم المتفوقة التي تتمتع بها كريزلر تعد مصدرا هاماً للإنتاجية المتفوقة. وفي تقريره لعام ١٩٩٥ خلص إلى أنه عند إضافة تكاليف التصميم إلى تكاليف التجميع، تبرز كريزلر كأفضل شركة منتجة للسيارات في الولايات المتحدة.

كيف حققت كريزلر هذا الإنجاز؟ يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى تشكيل فريق من مهندسي التصميم وموردى المكونات واخصائيي التصنيع ومسئولي التسويق لمتابعة ومراقبة عملية التصميم. وايقنت هذه الفرق ان هناك تكاملاً وثيقا في عملية التصميم بين الموردين والعمليات الهندسية، والتصنيع والتسويق. ويجرى تصميم السيارات الآن بما يتفق مع تسهيل عملية التصنيع، وما يتوافق مع المدخلات (البيانات) الواردة من قسم التسويق، بينما يجرى تنسيق مبكر مع الموردين لضمان مسايرة تصميماتهم الخاصة بالمكونات لتصميم كريزلر المتعلق بالشكل النهائي للسيارة. ولقد ترتب على ذلك انخفاض كبير في حجم الأعمال المتعلقة بإعادة التصميم، وبالتالي انخفاض مناظر في وقت وتكلفة دورة التصميم، إذا انخفضت الفترة التي كانت تستمر ما بين أربع إلى ست سنوات إلى ما يقل عن ثلاث سنوات.

أما الموضوع المثير للاهتمام، فهو بالطبع كيفية تحقيق الإنتاجية المتفوقة وسوف نناقش فى الفصول الأخيرة بالتفصيل كيف يمكن للشركة أن تحقق الإنتاجية العالية. ولقد لاحظنا انه من أجل تحقيق الإنتاجية العالية، فإنه يتعين على الشركة أن تتبنى استراتيجية مناسبة، فضلاً عن هيكل ونظم رقابة مناسبة.

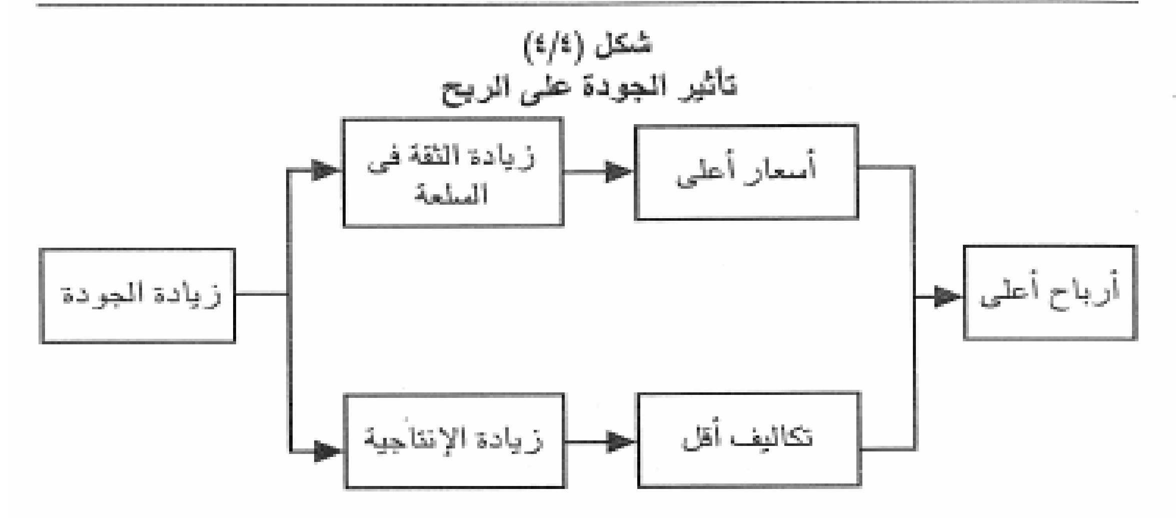
الجودة Quality :

أن المنتجات ذات الجودة هى السلع والخدمات التى يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها. وهذا المفهوم ينطبق على مجالات كثيرة سواء كانت سيارات تويوتا أو ملابس قامت «جاب» بتصميمها وبيعها أو قسم خدمة العملاء فى سيتى بنك. ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً. (أولاً): إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات فى أعين المستهلكين. وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدى بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالى لمنتجاتها. وعلى سبيل المثال، فإن الشركات اليابانية مثل شركة تويوتا، لاتمتلك فقط مزايا تكلفة ترتكز على عنصر الإنتاجية بأفضل مما لدى كثيرا من الشركات الأمريكية والأوروبية، ولكنها أيضاً تفرض أسعاراً عالية لسياراتها نظير الجودة العالية التى تتمتع بها منتجاتها. وهكذا، وبالمقارنة بشركة كشركة جنرال موتورز، نجد أن تويوتا قد استحوذت على عنصر التكلفة المنخفضة والقدرة على فرض أسعار أعلى. وكنتيجة لذلك أدارت تويوتا عملياتها وفق هامش ربح أعلى مما يتحقق لجنرال موتورز.

أما التأثير الثانى للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. إن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسى، أما اختصار عامل الوقت فيؤدى إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالى الجودة لايسمح للشركة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن يؤدى أيضاً إلى خفض التكلفة (أنظر الشكل ٤/٤).

لقد زادت أهمية الجودة فى مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير فى السنوات القليلة الماضية. ولاشك أن اهتمام الكثير من الشركات بجودة المنتج لايمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك قد أصبح فى كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

شكل (٤/٤)
تأثير الجودة على الربح



التجديد Innovation :

يمكن تعريف التجديد على أنه أى شئ جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التى تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التى تعتمدها الشركة. ويمكن رؤية تطوير إنتل للمعالج الدقيق، واستراتيجية الخصم على الأسعار التى تتبناها «تويز يواس» Toys Russ، ونظم الإنتاج التى تتبناها شركة تويوتا فى تصنيع السيارات، وتطوير شركة سونى لنظام Walkman، يمكن رؤية كل ذلك على أن التجديدات. وربما نستطيع القول أن التجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية. وعلى المدى الطويل، يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد. ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التى تحرز نجاحا يمكن ان تشكل مصدرا رئيسياً للمزايا التنافسية، لأنها تمنح الشركة شيئاً متفرداً، شيئا يفتقر إليه منافسوها. ويسمح التفرد للشركة بتمييز نفسها، وبالتالى اختلافها وتميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

وكما سنفعل إزاء موضوعى الكفاءة والجودة، سوف نستكشف موضوع التجديد بصورة أكثر تفصيلاً فى نهاية هذا الكتاب. إلا أننا سنورد فيما يلى قليلاً من الأمثلة التى تلقى الضوء على أهمية التجديد. ولنتدبر معا تطوير شركة زيروكس لآلات النسخ، وكذلك تطوير إنتل للمعالجات الدقيقة الجديدة، وتطوير شركة هيولت باكارد لطابعات الليزر، وتطوير شركة نايكى للأحذية

الرياضية ذات التقنية العالية، وكذلك تطوير شركة بوس & لومب للعدسات اللاصقة وتطوير سوني للوكمان. وقد ساعدت كل هذه التجديدات التي تم إدخالها على المنتج في بناء وتدعيم المزايا التنافسية لتلك الشركات الرائدة. وفي كل حالة من هذه الحالات يمكن للشركة من خلال فعالية كونها المورد الوحيد لمنتج جديد أن تفرض سعراً عالياً. وعندما يحين وقت نجاح المنافسون في محاكاة المنتج المجدد، تكون الشركة المجددة قد نجحت في إرساء ولاء قوي وللماركة يصعب على المنافسين النيل منه. ولاتزال سوني مشهورة بالوكمان، وهيولت باكارد لاتزال مشهورة بطابعة الليزر.

الاستجابة لحاجات العميل Customer Responsiveness :

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها. وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة. بمعنى اخر تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل. ويبرز لنا عامل اخر عند إدارة أي نقاش حول تلك الاستجابة للعميل، الا وهو الحاجة الى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية. وعلى سبيل المثال، فإن انتشار الأنواع المختلفة من المشروبات الخفيفة والبيرة في السنوات القليلة الماضية يمكن النظر إليه بشكل جزئي على أساس أنه استجابة لذلك الاتجاه. كما أصبحت أيضاً شركات السيارات اكثر خبرة ومهارة في مجال مواءمة السيارات مع مطالب المستهلكين الأفراد. وعلى سبيل المثال، وعقب احتلال تويوتا للمركز الثاني في الصدارة، اتجه قسم «ساترن» في شركة جنرال موترز إلى تصنيع سيارات تفي بطلبات المستهلكين الأفراد، مع منحهم حرية الانتقاء من بين نطاق واسع من الألوان والخيارات.

وهناك جانب اخر استرعى مزيداً من الانتباه، ألا وهو وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.

أن وقت الاستجابة للعميل بالنسبة لصانع الآلات، هو الوقت الذي يستغرقه الانتهاء من تصنيع الطلبية، وبالنسبة للبنك، هو الوقت المستغرق لمعالجة

قرض، أو الوقت الذى يستغرقه العملاء فى الوقوف فى صف الانتظار امام الصراف. وبالنسبة للسوق المركزية، هو الوقت الذى يستغرقه الزبائن فى الوقوف فى الصف امام ماكينة الدفع، ولقد تم اجراء مسحا وراء آخر على العملاء، والتى بينت بطئا فى وقت الاستجابة للعميل، الأمر الذى ينطوى على مصدر إزعاج كبير للعميل. ويؤدى لعدم شعوره بالرضا. إن الطريقة التى غيرت بها شركة «سيتى كورب» إجراءاتها الخاصة بالقروض، بغرض تخفيض الوقت الذى تستغرقه عملية استيفاء نماذج واستمارات الرهن، تصور كيفية مساهمة عملية تخفيض الوقت فى بناء وتدعيم المزايا التنافسية. (أنظر الاستراتيجية من الواقع ٤/٢).

استراتيجية من الواقع (٤/٢)

(المنافسة المرتكزة على عنصرى الوقت والاستجابة للعميل فى شركة سيتى كورب Citicorp)

خلال عقد الثمانينات انتقلت شركة سيتى كورب من فئة اللاعبين الصغار الى فئة اللاعبين الكبار فى مجال الإقراض بصكوك الرهن. وفى عام ١٩٨٢ بلغت اصول حجم صكوك الرهن لدى الشركة معدلا سنوياً يقدر بـ ٧٥٦ مليون دولار. وبحلول عام ١٩٨٧ ارتفع المعدل السنوى ليصل الى ١٤,٨ بليون دولار. هذا بالإضافة إلى أنه بالرغم من أن سيتى كورب لاتستحوذ إلا على نسبة ٣,٣٪ من أصول صكوك الرهن فى الولايات المتحدة وفق تقديرات عام ١٩٨٧، إلا أنها تفوق أكبر منافسيها على صعيد الأصول بنسبة ٣٧٪، وتعتبر شركة أتش أف أهمانسون (H.F.Ahmanaon) هى أكبر هؤلاء المنافسين.

إن العامل الرئيسى الذى يقف وراء نجاح سيتى كورب يتجسد فى الاستراتيجية التى ساعدت على تحقيق استجابة متفوقة للعميل من خلال التأكيد على تحقيق استجابة سريعة فى وقت قياسى، مع الاستعانة بموظفين ومسئولين أكفاء فى هذا المجال. ولقد أدركت الشركة أن المقترض هو أحد العملاء الذين يتعين على المُقرض أن يخدمه. وتعتبر المكاتب والوكالات العقارية أيضاً من ضمن العملاء. وغالباً ما يطلب المقترض من الوكيل أن يزوده بمعلومات تتعلق بمؤسسات الإقراض فى المنطقة التى تقرض أموالاً بأفضل الشروط. وكذلك أى مؤسسة للإقراض يوصى بها الوكيل؟ ولقد أدركت سيتى كورب انه نظراً لأن الوكيل أو الوسيط العقارى يتطلع إلى إبرام الصفقة بأسرع مايمكن، فإنه سوف يزكى مؤسسات الإقراض الأسرع فى إعمال وتنفيذ طلبات الإقراض، والتى تتمتع بوجود موظفين ومسئولين أكفاء وسريعو الاستجابة.

وبصفة عامة تستعرض طلبات القروض مايقرب من ٤٥ يوماً للمصادقة عليها، وقد يطول الأمر أو يقل بما يقدر بأسبوعين. أن أى شخص قام بشراء عقارات يعرف أن مدة الخمسة وأربعون يوما هذه تمثل أمراً غير يقيني ويمثل ضغطاً كبيراً. وتزداد الضغوط عندما يتأخر اعتماد الطلب والمصادقة عليه، وتطلب الشركة التى تفقد الاستعدادات الجيدة مزيدا من الوثائق أو مزيدا من الإيضاحات من المقترض. ولقد قررت سيتي كورب بناءً على ذلك أن تعمل على تقليص الوقت الذى تستغرقه عملية اعتماد القرض والمصادقة عليه إلى خمسة عشر يوما فقط. ومن اجل إنجاز هذا الهدف استحدثت الشركة برنامجا يدعى «مورجيدج باور». وتدفع الوكالات العقارية رسم اشتراك سنوى يقدر بـ ٢,٥٠٠ دولار للانضمام لهذا البرنامج. وبهذا يمكن لهذه الوكالات تأهيل مشتريهم من أجل سيتي كورب فى مقابل نصف نقطة أو نقطة ونصف تمنح لهم كنسبة خصم مع وعد بإنهاء اجراءات طلب القرض فى غضون ١٥ يوما. ويمكن للوسيط العقارى أن يستفيد من نسبة الخصم بالطريقة التى تروقه. ولقد كانت النتائج جيدة جداً بالنسبة لشركة سيتي كورب.

وبالإضافة إلى الجودة والمواءمة ووقت الاستجابة، نجد أن المصادر الأخرى لاستجابة العميل هى التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة والخدمات المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم. وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل، وتهيئ الفرصة للشركة لتميز نفسها عن منافسيها الآخرين. إن عملية التمييز بدورها تمنح الشركة القدرة على إرساء وبناء الولاء للماركة ولفرض أسعار عالية على منتجاتها. وعلى سبيل المثال، لنتدبر معا، كم من الأفراد مستعدون للدفع مقابل تسليم اليوم التالى فى مجال البريد السريع، مقارنة بالتسليم فى غضون ثلاثة أو أربع ايام، ففى عام ١٩٩٦، ارسل خطاب من صفحتين بالبريد السريع داخل الولايات المتحدة مقابل ١٠ دولارات، ومقابل ٠,٢٣ دولار للبريد العادى. وهكذا، نجد أن السعر العالى الذي تم فرضه من قبل عملية التسليم السريع يزيد بمقدار ٩,٦٨ دولار عن البريد العادى.

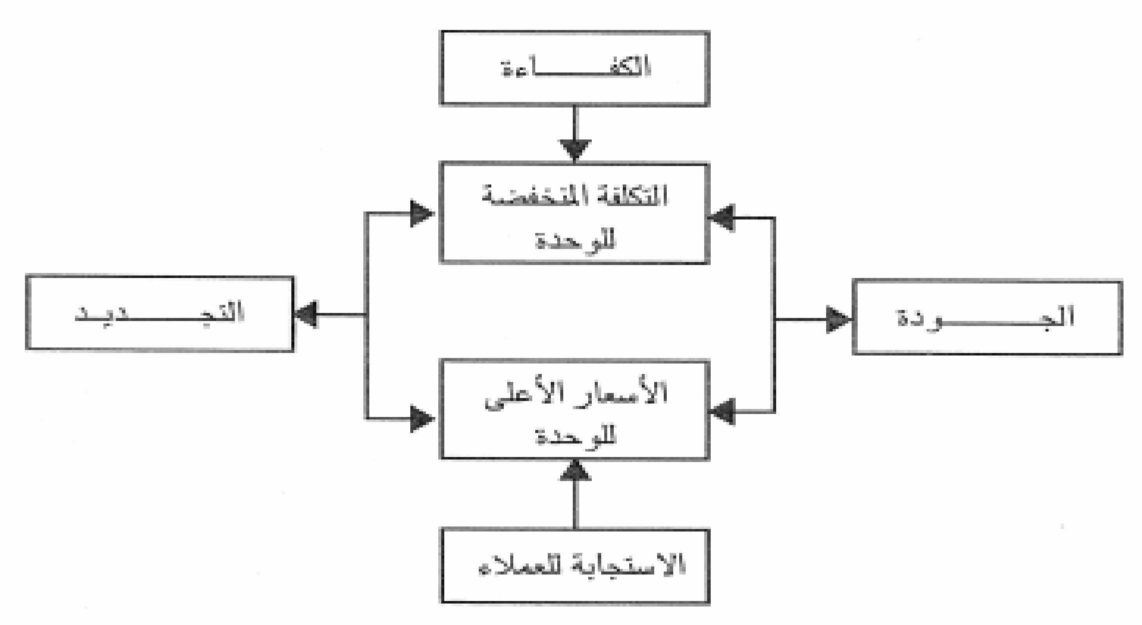
ملخص :

تعتبر الكفاءة والجودة واستجابة العميل والتجديد عناصر مهمة فى تحقيق المزايا التنافسية، إن الكفاءة المتفوقة تمنح الشركة الفرصة لتخفيض تكاليفها، كما أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالى، فضلاً عن خفض تكلفتها، كما أن الاستجابة المتفوقة تسمح لها أيضاً بفرض سعر عالى، كما أن التجديد

المتفوق يمكن أن يؤدى إلى فرض سعر أعلى، أو تكلفة أقل بالنسبة للوحدة (أنظر الشكل ٤/٥).

شكل (٤/٥)

تأثير الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعملاء والتجديد على تكلفة الوحدة والسعر



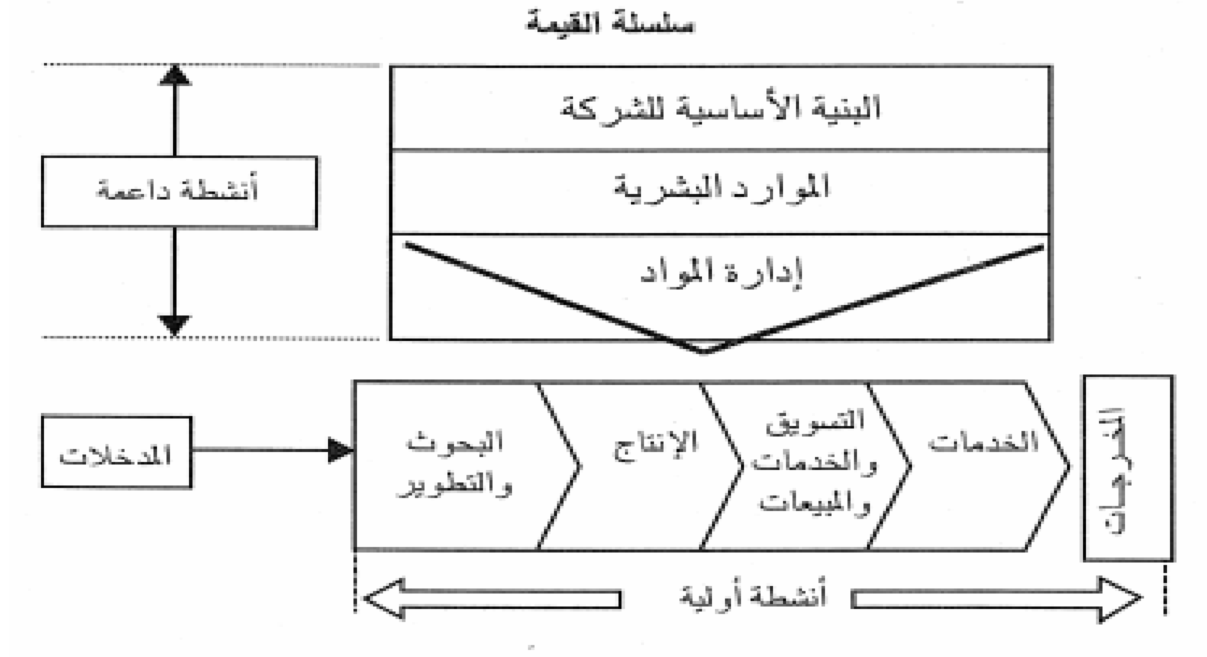
إن هذه العوامل الأربعة تشكل معاً عاملاً مساعداً للشركة لاستحداث مزيداً من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها بالمقارنة بمنافسيها، الأمر الذى يسمح للشركة بالتفوق عليهم.

وظائف المنظمة وسلسلة القيمة وخلق القيمة :

سوف نتناول فى هذا القسم الدور الذى تلعبه الوظائف المختلفة للشركة مثل الإنتاج، والتسويق، والبحث والتطوير، والخدمة، وإدارة الموارد، والموارد البشرية فى مجال عملية خلق القيمة. وبصفة خاصة سوف نستعرض بإيجاز كيف أن الوظائف المختلفة للشركة تساعد فى مجال خفض التكلفة وزيادة القيمة من خلال التمييز والتميز. وكخطوة أولى تجاه إنجاز ذلك، فإنه يتعين علينا تدبر مفهوم سلسلة القيمة الموضح بالرسم فى شكل (٤/٦) ويرجع مصطلح «سلسلة القيمة» إلى أن الشركة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة

الأولية والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج.

شكل رقم (٦/٤)
سلسلة القيمة



الأنشطة الأولية (الأساسية) :

إن هذه الأنشطة يجب أن تتسق عملياً مع تصميم وابتكار وتسليم المنتج، بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمات مابعد البيع . . وفى الشكل المصور (٦/٤) لسلسلة القيمة نجد أن الأنشطة الأولية تنقسم إلى أربع وظائف وهي: البحث والتطوير، والإنتاج، والتسويق والبيع، والخدمة.

وتُعنى وظيفة البحث والتطوير بتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج. وبرغم أننا نميل إلى التفكير فى وظيفة البحث والتطوير كما لو كانت مرتبطة بتصميم المتجات وعمليات الانتاج فى المشروعات الصناعية. كما تضطلع شركات كثيرة بوظيفة البحث والتطوير، وعلى سبيل المثال، تتنافس البنوك فيما بينها من خلال تطوير خدمات مصرفية جديدة وأساليب جديدة لتسليم وتوصيل الخدمات للعملاء. وتعتبر كل من الخدمات المصرفية السريعة وبطاقات الحسابات الذكية مثالين حديثين على ثمار تطوير المنتج الجديد فى الصناعة المصرفية، وتشمل أمثلة التجديد السابقة فى مجال الصناعة المصرفية آلات الصرافة الآلية والبطاقات الائتمانية وبطاقات الحساب.

ويُمكن بالاعتماد على التصميم المتفوق للمنتج ،ووظيفة البحث والتطوير زيادة فاعلية ووظيفة المنتجات، وجعلها أكثر جاذبية للمستهلكين. إن العمل المرتبط بالبحث وا لتطوير قد يترتب عليه بالتبادل عمليات إنتاجية أكثر كفاءة، وبذلك يمكن خفض تكاليف الإنتاج. ويمكن بطريقة أخرى ان تؤدى وظيفة البحث والتطوير إلى خلق القيمة، ففي شركة إنتل على سبيل المثال، وكما استعرضنا فى الحالة الافتتاحية، فأنه أمكن استحداث القيمة بواسطة البحث والتطوير، وذلك من خلال تطوير معالجات دقيقة أكثر قوة وفاعلية، وكذلك من خلال الاضطلاع بعمليات تصنيع أكثر كفاءة.

أما وظيفة الإنتاج فهى تُعنى بخلق واستحداث سلعة أو خدمة. وبالنسبة للمنتجات الطبيعية فإنه وبصفة عامة يمكن أن تنسق عملية الإنتاج مع التصنيع. أما بالنسبة للخدمات مثل البنوك أو العمليات المرتبطة بتجارة التجزئة، فإن عملية الإنتاج تتجسد في حالة تسلم العميل بالفعل الخدمة. وعلى سبيل المثال، عندما يصدر البنك قرضاً للعميل، فالعملية هنا ترتبط بإنتاج القرض. إن وظيفة الإنتاج لدى الشركة تؤدى إلى خلق قيمة من خلال تأدية أنشطتها بكفاءة الأمر الذى يؤدى بدوره إلى خفض التكاليف.

ويمكن للإنتاج أن يخلق قيمة أيضاً من خلال تأدية الوظائف المرتبطة به بطريقة تتماشى مع جودة المنتج العالية التى تؤدى إلى التميز وخفض التكاليف واللذان يؤديان بدورهما إلى خلق قيمة بواسطة الشركة.

هناك طرق عديدة يمكن من خلالها لوظيفة التسويق والمبيعات المساعدة فى مجال خلق القيمة. ويمكن لوظيفة التسويق من خلال تدعيم الماركة والإعلان أن تؤدى إلى زيادة القيمة التى يتصور المستهلكون أحتواء منتج الشركة عليها. وبينما تساعد تلك العوامل على خلق انطباع مقبول لمنتج الشركة لدى المستهلكين يؤدى ذلك بدوره إلى زيادة القيمة. وعلى سبيل المثال، فى خلال الثمانينات نجحت شركة " بيريه " الفرنسية فى إقناع المستهلكين الأمريكيين أن مياه الشرب ذات نسبة الكربون الخفيفة تساوى ١,٥٠ دولار لكل زجاجة، بدلاً من سعر يقارب ٠,٥٠ دولار. ولا شك أن وظيفة التسويق لدى شركة " بيريه " قد زادت ودعمت مفهوم القيمة التى يعزوها المستهلكين للمنتج.

كما يمكن لوظيفة التسويق والمبيعات خلق القيمة من خلال اكتشاف احتياجات المستهلك وربطها بوظيفة البحث والتطوير، الأمر الذى يترتب عليه تصميم المنتجات بشكل أفضل يناسب تلك الاحتياجات. وكمثال أخر على خلق

القيمة من خلال التسويق أنظر الاستراتيجية من الواقع (٣/٤)

والتى تعرض كيف أن قوة العمل البيعية في شركة استطاعت أن تزيد من إدراك القيمة المصاحبة لأحد عقاقير الشركة الرئيسية زولوفت Zoloft.

استراتيجية من الواقع (٣/٤)

خلق القيمة فى شركة فايزر

إن دواء بروزاك المضاد للاكتئاب الذى أنتجته شركة إيلى ليلى وطرحته فى الأسواق عام ١٩٨٨، أصبح اكثر العقاقير فى مجال علاج العلل العقلية ادراراً للأرباح فى تاريخ الدواء والعلاج. وفى عام ١٩٩٥، قام المستهلكون الأمريكيون بصرف ١٩ مليون وصفة طبية (روشتة) من دواء بروزاك آملين تسكين وتخفيف آلام طائفة كبيرة من المتاعب العقلية بما فيها الاكتئاب المزمن والشره وحالات الهوس. وفى عام ١٩٩٥ جاوزت مبيعات هذا الدواء على مستوى العالم ٢ بليون دولار. مما جعل منه منجماً للذهب بالنسبة لشركة ليلى.

إلا أن مركز بروزاك فى السوق قد أضحى عرضه للهجوم من قبل حملات التسويق والبيع الجريئة التى تطلقها شركات الدواء المنافسة وخاصة فايزر. وفى عام ١٩٩٢، انتجت شركة فايزر عقارها الخاص بعلاج الاكتئاب وهو زولوفت "Zoloft" ويقول الخبراء أن الفروق بين بروزاك وزولوفت تُعدُ قليلة للغاية، إذ أن كلا العقارين ينطلقان من قاعدة وظيفية واحدة، وذلك برفع معدلات إفراز مادة كيماوية فى المخ تُدعى "سيروتونين"، ويُعتقد أن النقص فى إفرازها يؤدى بكثيرين إلى الدخول فى حالة الاكتئاب. كما أن الدوائين لهما نفس الأعراض الجانبية. فدواء بروزاك قد يؤدى إلى الغثيان والعصبية والأرق والميل للنعاس، أما زولوفت قد يسبب الغثيان وبعض مشكلات المعدة والإسهال وإختلال فى الوظائف الجنسية والنعاس. يقول أحد الخبراء "أن هذين العقارين متشابهين بشكل كبير، لدرجة أنك تخدع نفسك إذا اعتقدت أن أحدهما يفوق الآخر فى علاج المرض".

وبرغم التشابه بين المنتجين، إلا أن فايزر استحوذت على نصيب من حصة ليلى فى السوق. وفى عام ١٩٩٥ استحوذ زولوفت على ٣٣,٥% من السوق، مقارنة بعام ١٩٩٢حيث كان نصيبه صفراً. ويكمن السبب الحقيقى لنجاح زولوفت فى الحملات الجريئة للتسويق والبيع التى أطلقتها فايزر، مما جعلها تخلق انطباعاً لدى الأطباء أن زولوفت أكثر آمناً. ولقد دأب بائعو فايزر على عرض زولوفت على أساس انه النسخة الأفضل من بروزاك، إذ أنه مؤثر ولكن

بدون الأعراض الجانبية لبروزاك والتي من أبرزها القلق، ولاشك أن التركيز على هذا العرض الجانبي قد أريد به تذكير الأطباء بموجة الدعاوى القضائية التي زعم أصحابها أن بروزاك قد أدى ببعض الحالات إلى الانتحار وارتكاب أعمال عنف. كما أن مسئولي المبيعات لدى فايزر قد اعتمدوا على أسلوب اللقاءات المباشرة مع الأطباء، بأكثر مما فعل مسئولو ليلي. إذ طبقاً لمؤسسة سكوت - ليفين وشركاءهما، أن مسئولي البيع في فايزر قاموا بـ ٦٦٠,٠٠٠ زيارة للأطباء، مسجلين بذلك عدد أكثر من الزيارات يقدر بـ ٧٠,٠٠٠ مقارنة بليلي. وقد وُجهت ثلاثة أرباع الزيارات التي قام بها مندوبو فايزر إلى الممارس العام وليس إلى الأطباء النفسيين. وقد لوحظ أن الممارس العام يتجه بدرجة كبيرة لوصف الأدوية المضادة للاكتئاب. إلا أنه يُفترض أنهم غير محيطين بخصائصها الدقيقة. ويزعم الأطباء أيضاً أن مندوبي فايزر قد تعمدوا النيل من سمعة عقار بروزاك، إذ إدعوا أنه يؤدي إلى إحداث حالات هياج أكثر مما هو الحال مع زولوفت. كما أنهم زعموا أيضاً أنه على العكس من زولوفت فإن عقار بروزاك يبقى تأثيره وتواجده في الدم لمدة أسابيع بعد أن يتوقف المريض عن تعاطيه.

والنقطة الهامة التي تعنينا في هذا المجال أن فايزر استخدمت مسئولي فريق التسويق لديها للتأثير على اتجاه الأطباء فيما يتعلق بقيمة كل من بروزاك وزولوفت. وبالنسبة لفايزر فقد تحققت الأرباح نتيجة تراكم العائدات بمعدلات سريعة وارتفاع نصيب الشركة من حصص السوق، وبالطبع طرأت معدلات كبيرة من العوائد الاستثمارية للشركة من وراء تطوير زولوفت.

أما دور وظيفة الخدمة فيتجسد في توفير خدمة ما بعد البيع وخدمات الدعم. وتلك الوظيفة يمكن أن تساعد على خلق مفهوم القيمة المتفوقة لدى المستهلكين من خلال حل مشكلات المستهلكين وتقديم الدعم لهم بعد شرائهم المنتج. وعلى سبيل المثال، يمكن لشركة "كاتر بيلار Cater Pillar" الأمريكية المتخصصة في صناعة المعدات الثقيلة لنقل التربة أن تحصل على قطع غيار من أي مكان في العالم خلال أربع وعشرين ساعة، وبذلك تقلل فاقد الوقت الذي يكابده عملاء الشركة إذا ما تعطلت معداتهم. ولا شك أن ذلك يشكل دعماً قوياً في مجال صناعي ترتفع فيه قيمة الوقت. ولقد ساعد ذلك على زيادة القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات "كاتر بيلار" وهكذا تستطيع الشركة أن تفرض أسعاراً عالية لمنتجاتها.

الأنشطة الداعمة :

تزودنا تلك الأنشطة المرتبطة بسلسلة القيمة بمدخلات تسمح للأنشطة الأولية بالتحقق والحدوث، (أنظر الشكل ٤/٦).

أما وظيفة إدارة المواد فهي المسئولة عن التحكم في نقل الخامات الأولية خلال سلسلة القيمة، بدءاً بعملية توفير المواد، ومروراً بالإنتاج، وانتهاء بالتوزيع.

وإذا ما تم إجراء ذلك وتنفيذه بكفاءة عالية فإنه يؤدى إلى خفض التكلفة، الأمر الذى يترتب عليه مزيداً من القيمة. وقد قيل أن عملاق تجارة التجزئة الأمريكى " وول مارت" يستحوذ على أكثر عمليات إدارة الخامات كفاءة فى الولايات المتحدة فى مجال تجارة التجزئة. ولقد تمكن وول مارت من خلال التحكم الصارم فى عملية انتقال البضائع من مورديها مروراً بمستودعها ومتاجرها وانتهاء إلى أيدى المستهلكين، من الاستغناء عن الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون كبير من السلع والبضائع.

إن المخزون الأقل يعنى تكلفة منخفضة، ومن ثم خلق قيمة أكبر. بالإضافة إلى ذلك تمكنت وول مارت من خلال وظيفة إدارة المواد من متابعة مبيعات الوحدات الفردية عن كثب، ولقد منح ذلك وول مارت القدرة على الوصول بمزيجها الإنتاجى إلى حد يقارب الكمال، فضلاً عن التوصل إلى صياغة استراتيجية سعرية مناسبة. وغالباً ما لا تبقى بضائع غير مرغوب فيها بين يدى وول مارت، الأمر الذى يؤدى إلى خفض النفقات ويمنح الشركة القدرة على توفير المزيج الصحيح من السلع والبضائع للمستهلكين، وذلك يؤدى بدوره إلى زيادة مفهوم القيمة التى يوليها المستهلكون لوول مارت.

وعلى نفس النهج، هناك عدة طرق يمكن لوظيفة الموارد البشرية من خلالها أن تساعد أى مشروع من المشروعات على خلق مزيد من القيمة. إن وظيفة الموارد البشرية تضمن للشركة امتلاك المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كا ما يتعلق بأنشطة خلق القيمة بشكل فعال.

وتدخل عملية ضمان حصول الأفراد على التدريب الكافى والتحفيز المناسب والتعويض والمكافأة من أجل تأدية المهام المتعلقة بخلق القيمة ضمن نطاق مسئوليات وظيفة الموارد البشرية.

أما نشاط الدعم الأخير فهو البنية الأساسية للشركة، وهذا النشاط يختلف فى خصائصه بعض الشئ عن أنشطة الدعم الأخرى. ويمثل عنصر البنية

الأساسية ، البيئة المحيطة أو الوعاء الذى يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة. ويشتمل نشاط البنية الأساسية على الهيكل التنظيمى ونظم الرقابة وثقافة الشركة. وحيث يمكن للإدارة العليا أن تمارس نفوذاً فيما يختص بتشكيل تلك الجوانب فى الشركة، إلا أنه يجب النظر إلى الإدارة العليا على أنها جزء من البنية التحتية للشركة. ويمكن للإدارة العليا فى إطار من القيادة القوية أن تقوم بتشكيل البنية التحتية للشركة، وكذلك من خلال تأدية كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة.

الأهداف الوظيفية المتقاطعة :

أن التوصل إلى إنجاز وتحقيق الكفاءة المتفوقة، والتجديد، والجودة والاستجابة للعميل، يقتضى اعتماد استراتيجيات تشتمل على أنشطة متميزة لخلق القيمة. ويمكن اعتبار هذه الأهداف بمثابة نقطة التقاء وتقاطع وظائف خلق القيمة المختلفة بالنسبة للشركة، وهى أهداف يقتضى تحقيقها تكامل قوى فيما بين الأهداف المتقاطعة وسوف نتناول كيفية تحقيق تلك الأهداف بتفصيل أكثر فى الفصل الحادى عشر.

الإمكانات والقدرات المميزة :

ما الكفاءة المميزة إلا بمثابة قوة متفردة تهيئ للشركة فرصة إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة، أو الاستجابة للعميل، وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية. إن الشركة التى تتمتع بالكفاءة المميزة يكون بمقدورها تمييز منتجاتها أو تحقيق إنجازات كبيرة على صعيد خفض التكاليف مقارنة بمنافسيها. وبالتالى تستطيع خلق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، كما أنها ستحقق معدلات ربح تتجاوز المعدلات الوسطية للمجال الصناعى. وعلى سبيل المثال، نستطيع أن ندعى أن تويوتا تستحوذ على كفاءات متميزة فى مجال التطوير والعمليات الصناعية وأصبح لها الريادة فى كثير من تقنيات التصنيع ونظم التخزين اللحظى (JIT) وفرق الإدراة الذاتية، وأوقات التهيئة والتجهيز المنخفضة للتجهيزات المعقدة. ولقد ساعد ذلك تويوتا على الاحتفاظ بالكفاءة المتفوقة وجودة المنتج اللذين يمثلان القاعدة الأساسية للمزايا التنافسية فى مجال صناعة السيارات العالمية.

الموارد والقدرات :

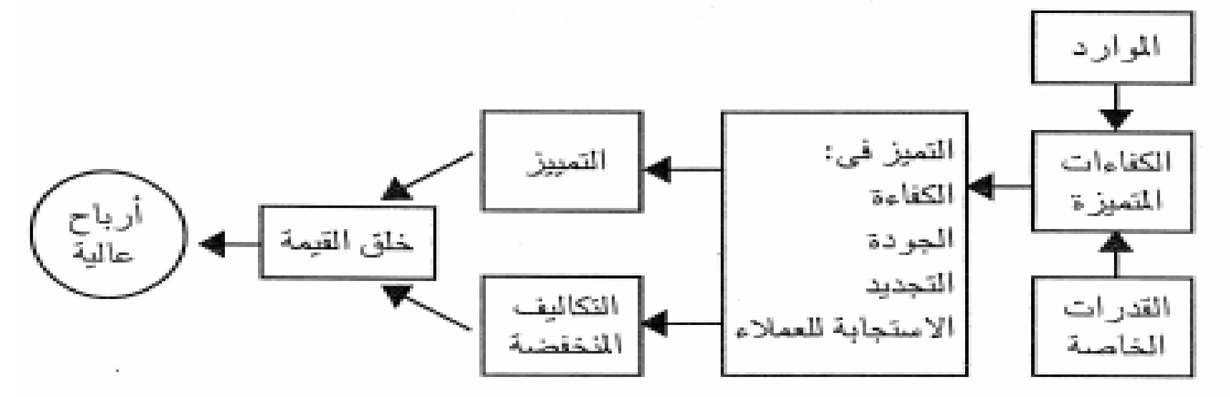
تنشأ الكفاءة المتميزة للشركة من خلال وجود مصدرين إضافيين وهما :

الموارد والقدرات (أنظر الشكل ٤/٧).

ويمكن تقسيم الموارد المالية والطبيعية والبشرية والتقنية والتنظيمية إلى موارد مادية (مثل الأرض والمباني والمصانع والتجهيزات) وموارد معنوية (مثل اسم الماركة والسمعة وبراءة الاختراع والمهارات التقنية والتسويقية).

ولتهيئة الظروف لنشوء الكفاءة المتميزة، فإنه يجب أن تكون موارد الشركة متفردة وذات قيمة. والموارد المتفردة هي ذلك الشئ الذى لا تمتلكه شركة أخرى. وعلى سبيل المثال، كانت الكفاءة المتميزة لشركة "بولارويد" فى مجال التصوير الفورى ترتكز على مورد معنوى متفرد، وهو المهارة التقنية فى معالجة الأفلام الفورية، وذلك المورد قيد الحماية من التقليد بدرع واقى من براءات الاختراع.

شكل (٤/٧)
جذور الميزة التنافسية



وهكذا كانت تلك المهارة التقنية ذات قيمة كبيرة بالنسبة للشركة حيث خلقت طلباً قوياً على منتجاتها الفوتوغرافية.

أما القدرات، فيمكن لنا أن نعزوها إلى مهارة الشركة فى تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجى. وتلك المهارات تكمن فى الأنظمة المعتادة للشركة، أى فى الطريقة التي تعتمدها الشركة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المأمولة. ويمكن القول أن قدرات الشركة تُعد نتاج لهيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة الخاصة بها. وتلك العوامل تحدد كيف وأين تتخذ القرارات داخل الشركة، والسلوكيات التى تُكافئ عليها الشركة، إضافة إلى اللوائح والقوانين والقيم الثقافية فى الشركة

(سنناقش كيف يساعد الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة في توفير الحصول على القدرات في الفصلين ١١، ١٢ على التوالي). والجدير بالذكر أن نأخذ في اعتبارنا أن القدرات تندرج تحت فئة العوامل المعنوية. وتكمن تلك القدرات في الأفراد، وفي الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد ويتعاونون ويتخذون القرارات في إطار محيط المنظمة.

أن الفرق بين الموارد والقُدرات أمراً هاماً لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءة المتميزة. فقد تمتلك الشركة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، ولكن إذا لم تمتلك الشركة القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة. ومن الأهمية بمكان أن نتعرف على أن الشركة قد لا تحتاج إلى الموارد المتفردة ذات الجودة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون. وعلى سبيل المثال، نجد أن مصنع نيوكور " Nucor " للصلب قد عُرف عنه على نطاق واسع أنه أكثر صانعي الصلب كفاءة في الولايات المتحدة. إلا أن كفاءة نيوكور المتميزة في التكلفة المنخفضة لصناعة الصلب لا تنشأ عن أية موارد متفردة ذات قيمة عالية، إذ لا يتوافر لدى نيوكور إلا الموارد العادية التي تتوافر للصانعين الآخرين. ولكن ما يميز نيوكور هو قدرتها الفريدة على إدارة مواردها بأسلوب عالي الإنتاجية.

وبصفة خاصة نستطيع القول أن هيكل نيوكور ونظم الرقابة الخاصة بها. فضلاً عن ثقافتها التنظيمية، كل هذه العوامل تعمل على تدعيم الكفاءة على كل المستويات داخل الشركة.

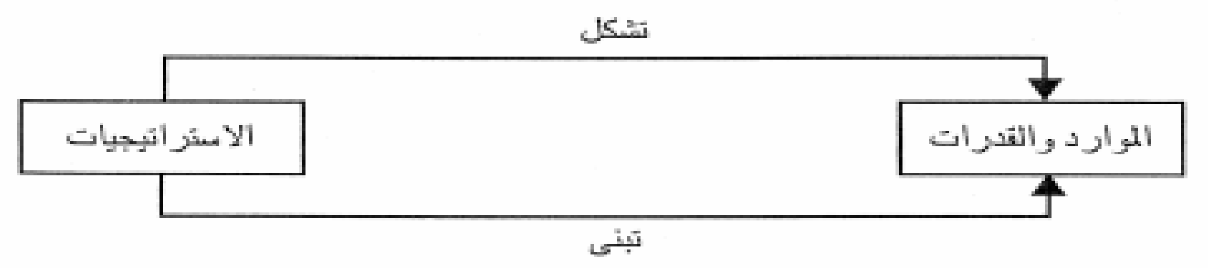
مما تقدم، نستخلص أن الكفاءة المتميزة تتطلب إما: (١) مورد متفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات (المهارات) الفردية الضرورية لاستغلال هذا المورد (كما جرى توضيحه في مثال بولارويد)، أو (٢) قدرة متفردة على إدارة الموارد العامة (كما جرى توضيحه في مثال نيوكور). إن الكفاءة المتميزة للشركة تكون في أقوى حالاتها عندما يتوافر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات المتفردة على إدارة تلك الموارد.

الاستراتيجية والمزايا التنافسية :

يتمثل الهدف الرئيسي من الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية. ويتطلب تحقيق هذا الهدف مجهود ثنائي الاتجاه. ولا شك أن الشركة تحتاج إلى السعي وراء الاستراتيجيات التي تساعد في دعم مواردها وقدراتها، بالإضافة إلى

الاستراتيجيات التى تساعد فى بناء موارد وقدرات إضافية، وهكذا يتدعم المركز التنافسي للشركة على المدى الطويل. ويصور الشكل (٨/٤) العلاقة بين استراتيجيات الشركة ومواردها وقدراتها. والجدير بالذكر إننا عندما نقول استراتيجيات فإننا نعنى كل أنواع الاستراتيجيات. وسوف نتناول بالنقاش الاستراتيجيات المتاحة للشركة بالتفصيل خلال الفصول الستة التالية. أما ما يحتاج التأكيد عليه فى هذا السياق هو أن الاستراتيجيات الناجحة أما أن تساعد الشركة فى مجال تدعيم الكفاءات المتميزة القائمة أو أن تساعد فى تطوير كفاءات جديدة.

شكل (٨/٤)
العلاقة بين الاستراتيجية والموارد والقدرات



إن تاريخ والت ديزنى خلال عقد الثمانينات يصلح كمثال على الحاجة إلى السعي من أجل بناء استراتيجيات تدعم موارد وقدرات الشركة. وفى مستهل الثمانينات كابدت الشركة سنوات عجاف على المستوى المالى. وقد بلغ هذا الوضع ذروته فى عام ١٩٨٤، حيث تجلى بعد ذلك التغيير الجذرى الذى خضعت له الإدارة آنذاك، عندما تم تعين " مايكل إيزنر " Michael Eisner مديراً للشركة، فبعد مرور أربع سنوات ارتفعت معدلات مبيعات والت ديزنى من ١,٦ بليون دولار إلى ٣,٧٥ بليون دولار. كما ارتفع معدل أرباحها من ٩٨ مليون دولار إلى ٥٧٠ مليون دولار. وارتفعت أيضاً القيمة السوقية لأسهم الشركة من ١,٨ بليون إلى ١٠,٣ بليون. أن ما أفضى إلى هذا التحول هو محاولة الشركة الجادة لاستغلال مواردها وقدراتها القائمة بصورة أكثر إيجابية. وتشمل هذه الموارد والقدرات مكتبة أفلام ديزنى الضخمة وإسمها التجارى والمهارات المرتبطة بالصناعة الداخلية للأفلام وخصوصاً فى مجال الرسوم المتحركة. وفى ظل قيادة إيزنر جرى إعادة إطلاق الكثير من كلاسيكيات ديزنى على صعيد المسرح أولاً ثم فى مجال الفيديو، الأمر الذى ساعد على جنى أرباح بالملايين، كما أطلقت ديزنى قناة الكابل الخاصة باستغلال هذه المكتبة والإستفادة من اسم الشركة.

وأيضاً في ظل قيادة أيزنر انتعشت صناعة الأفلام في مجال إعادة إنتاج المنتج الذي أعطى الشهرة لديزني، ألا وهو أفلام الرسوم المتحركة، وأمكن للشركة أن تنتج ثلاثة أعمال فنية كبرى في خلال أربع سنوات وهي: عروس البحر الصغيرة، والجميلة والوحش، وعلاء الدين. والخلاصة أن تحول ديزني كان يرتكز بصفة أساسية على الاستراتيجيات التي استغلت بشكل فعال الموارد القائمة للشركة. ومن الشركات التي نجحت في استغلال مواردها وقدراتها وخلق فرص مربحة، شركة ثري أم وشركة هوندا. وللسبب نفسه، نجد أن بعض الشركات أخفقت خلال السنوات القليلة الماضية على الصعيد الاستراتيجي، وذلك لأن تلك الشركات قد انحرفت بعيداً عن طريق كفاءاتها المتميزة. وعلى سبيل المثال، فقد أنفقت شركة إكسون التي تمتلك كفاءات متميزة في حقل التنقيب عن البترول واستخراجه وتكريره، معظم عقد السبعينات في تنويع أنشطتها ودخول مجالات جديدة مثل التجهيزات الخاصة بميكنة المكتب، وذلك المجال التي لا تمتلك فيه أي قدرات أو خبرات. وقد آلت تلك الجهود إلى الإخفاق التام، واضطرت شركة أكسون إلى بيع تلك المشروعات خلال الثمانينات.

أما بالنسبة لعملية بناء الموارد والقدرات من خلال الاستراتيجيات، فلنأخذ شركة زيروكس كمثالاً في هذا الصدد. فخلال أواخر عقد السبعينات تدهور نصيب الشركة من حصص السوق في مجال آلات النسخ والتصوير بمقدار ٥٠٪، وذلك لأن منافسيها الرئيسيين اليابانيين، وهما كانون وريكو قد أولوا كفاءتهم المتميزة اهتماماً خاصاً بينما تجاهلت زيروكس ذلك. ونتيجة لذلك ففي مستهل عقد الثمانينات، كانت شركتي كانون، ريكو تبيعان آلات نسخ ذات تقنية وجودة عالية بسعر يقارب أسعار زيروكس. وكي تسترد نصيبها المسلوب من حصص السوق، كان يتعين على شركة زيروكس بصفة أساسية أن تعيد التفكير في الطريقة التي تدير بها أعمالها. وعلى أثر ذلك، أطلقت الشركة سلسلة من الاستراتيجيات الوظيفية التي جرى تصميمها لتحسين جودة وتصميم المنتج، واستبعاد المخزون غير الضروري، وتخفيض وقت تطوير المنتج الجديد. والخلاصة أن الهدف من تلك الاستراتيجيات كان يتمحور حول تطوير نوع من الموارد والقدرات التي مكنت كانون وريكو في إقتناص حصصاً من نصيب زيروكس. ولقد كان نجاح زيروكس عظيماً في هذه العملية، إذ أنها كانت الشركة الأمريكية الأولى التي استطاعت استرداد نصيبها من حصص السوق من المنافسين اليابانيين. ولقد ارتفع نصيب الشركة من

السوق الأمريكية من ١٠% عام ١٩٨٥ إلى ١٨ % عام ١٩٩١. بمعنى آخر نستطيع القول أن نهضة زيروكس ارتكزت على عملية التنفيذ الناجحة لاستراتيجيات المستوى الوظيفي لبناء كفاءات متميزة جديدة.

دور الحظ :

لقد حاول عدد كبير من العلماء إثبات أن الحظ يلعب دوراً حاسماً في تقرير النجاح والفشل التنافسي. إن التذرع بالحظ يجرد الاستراتيجية من قيمتها. وفي أقصى الاتجاهات، فأن مواجهة الحظ يخفض من قيمة وأهمية الاستراتيجية. وبدلا من ذلك، فإن في مواجهة عدم التأكد، تصادف أن بعض الشركات التقطت الاستراتيجية الصحيحة، وبطريقة أخرى فإنه قد تصادف أنهم طوروا، أو امتلكوا النوعية الصحيحة من الموارد والقدرات بدلا من التخطيط والتصميم.

ورغم أن الحظ قد يكون السبب وراء نجاح الشركة في بعض الحالات الخاصة، ألا أن ذلك لا يعتبر تفسيراً لاستمرار نجاح الشركة. ما سبق أوضحناه بأن العمد الأساسية لبناء الميزة التنافسية يتمثل في الكفاءة المتفوقة والجودة والتجديد والاستجابة للعميل.

ويجب أن نأخذ في الاعتبار أيضاً أن المنافسة هي عملية تحاول الشركات من خلالها أن تتفوق على بعضها البعض في مجال القدرة على تحقيق الكفاءة العالية والجودة والتجديد والاستجابة للعميل. أننا من الممكن أن نتخيل أن الشركة محظوظة في الاستحواذ على الموارد التي تسمح لها بإحراز التفوق في واحد أو اكثر من تلك الأبعاد، ولكن من الصعب أن نتصور أن التفوق الراسخ في أي من هذه الأبعاد الأربعة يمكن تحقيقه بالاعتماد على أي شئ غير الجهد الواعي، أي بواسطة الاستراتيجية. ومع ذلك، تظل الحقيقة بأن الحظ قد يلعب دوراً في النجاح. كما تناقش الاستراتيجية من الواقع رقم (٤/٤) البداية المحظوظة لشركة مايكروسوفت.

استراتيجية من الواقع (٤/٤)

شركة مايكروسوفت المحظوظة Lucky Microsoft

كان MS-DOS نظام التشغيل الخاص بحاسبات آي بي ام والحاسبات المتوافقة مع أي بي أم، هو المنتج الذي مكن مايكروسوفت من تبوء مكان الصدارة في صناعة البرمجيات. إلا أن برنامج نظام التشغيل (DOS) الأصلي لم يكن من

تطوير مايكروسوفت. وقد قامت شركة سياتل كمبيوتر بتطوير هذا النظام، حيث كان يعرف بـ Q- DOS. وفى معرض بحث آى بى أم عن نظام تشغيل من أجل أن تتمكن من تشغيل حاسبها المبتكر، قامت الشركة بالاتصال بعدد من شركات البرمجيات بما فى ذلك مايكروسوفت، مستفسرة منهم عما إذا كان بمقدورهم بناء نظام التشغيل المطلوب. إلا أن شركة آى بى ام لم تقم بالاتصال بشركة سياتل كمبيوتر. ولقد علم بيل جيتس أن شركة سياتل قد قامت بالفعل بتطوير قرص خاص بنظام التشغيل. واقترض جيتس ٥٠,٠٠٠ دولار من والده، الذى كان شريكاً فى شركة بارزة للاستشارات القانونية فى سياتل. وبعد ذلك ذهب جيتس إلى الرئيس التنفيذى لشركة سياتل للكمبيوتر وعرض شراء حقوق الشركة فيما يتعلق بنظام Q- DOS. وبالطبع لم يخبر جيتس الرئيس التنفيذى للشركة بأن آى بى أم تسعى إلى البحث من أجل الحصول على نظام التشغيل. وحيث أن سياتل كمبيوتر كانت تفتقر إلى السيولة، فقد سارع الرئيس التنفيذى للشركة بالموافقة. وبعد ذلك أعاد جيتس تسمية النظام وأطلق عليه أسم MS-DOS بعد أن أدخل عليه بعض التحديثات، ورخص لآى بى إم باستخدامه. أما بقية التطورات فقد أضحت تاريخاً حافلاً.

هل كانت مايكروسوفت محظوظة ؟ بالطبع كانت كذلك. وذلك لإن شركة سياتل كمبيوتر لم تسمع عن طلب آى بى إم، وسعيها وراء نظام التشغيل. وكانت الشركة محظوظة أيضاً لأنها اقتربت من آى بى إم. وكانت محظوظة لأن جيتس قد سمع بنظام تشغيل سياتل كمبيوتر. وكانت الشركة محظوظة أيضاً لأن والد جيتس كان ثرياً بما يكفى لإقراضه ٥٠,٠٠٠ دولار. ومن ناحية أخرى، وبالتالى فإذا ما أرجعنا النجاحات المتوالية لمايكروسوفت إلى الحظ فقط، فإننا نكون مخطئين. إذ بينما منح نظام MS-DOS بداية وانطلاقه قوية لمايكروسوفت فى مجالها الصناعى، إلا أن ذلك لم يكن كافياً لضمان استمرار النجاح الذى تتمتع به حتى الآن، والذى اقتضى قيام الشركة بتدبير وإيجاد الموارد والقدرات المطلوبة لإنتاج تيار مستمر من البرمجيات الحديثة، وذلك بالضبط ما فعله جيتس بالأموال التى تحققت من ترويج نظام MS-DOS.

استمرارية المزايا التنافسية :

كم من الوقت سوف تستمر المزايا التنافسية بعد استحداثها ؟ هذا هو السؤال الذى يواجهنا. ماذا يعنى استمرارية المزايا التنافسية، بافتراض أن الشركات الأخرى تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التى من شأنها أن تمنحهم المزايا

التنافسية ؟ وتعتمد الإجابة على ثلاثة عناصر : عوائق التقليد، وقدرة المنافسين، والديناميكية العامة لبيئة صناعية معينة.

عوائق التقليد :

أن الشركات التى تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط. وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن الشركة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التى تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة. وطبيعى أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها. وإذا ما وفقوا لأدراك النجاح، فقد يصلون فى نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح الشركة. كم من الوقت سيستغرقه المنافسون لتقليد الكفاءات المتفوقة للشركة، أما العناصر الأخرى فتبدو متساوية، فكلما نجح المنافسون فى تقليد الكفاءات المتميزة فى وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية، وكلما ازدادت أهمية استمرار الشركة فى تحسين كفاءتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها. أنه لمن الأهمية بمكان أن نؤكد على أن أى كفاءة متميزة يمكن للمنافسين تقليدها. إن العامل الحاسم هنا هو الوقت. وكلما طال الوقت الذى يستغرقه المنافسون فى تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة الشركة فى بناء مركز قوى فى السوق، فضلاً عن سمعة طيبة لدى المستهلكين. الأمر الذى ينطوى على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون. أيضاً كلما استغرق تحقيق التقليد وقتاً أطول، كلما زادت فرصة الشركة المُقلدة فى تحسين وتطوير كفاءتها أو تدعيم كفاءات أخرى، وبالتالى الحفاظ على التقدم فى مجال المنافسة. وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسى لسرعة إنجاز التقليد، وهى عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للشركة. وكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة، كلما ترسخت المزايا التنافسية.

تقليد الموارد :

بصفة عامة يمكن أن نقول أن أسهل الكفاءات المتميزة التى يمكن للمنافسين تقليدها تلك التى ترتكز على امتلاك الموارد المادية المتفردة القيمة، مثل المبانى والمصنع والتجهيزات. إن مثل هذه الموارد تُعد مرئية للمنافسين ويمكن شراؤها من السوق المفتوحة. وعلى سبيل المثال، إذا ما كانت المزايا التنافسية للشركة ترتكز على ملكيتها المتفردة لمنشآت التصنيع ذات الكفاءة العالية، فقد يتحرك المنافسون بسرعة لإقامة مثل هذه المنشآت. وبرغم من أن شركة فورد اكتسبت

مزايا تنافسية على حساب جنرال موتورز فى العشرينات لفوزها بنصيب السبق فى امتلاك خط تجميع تقنى لإنتاج السيارات، إلا أنه سرعان ما قامت جنرال موتورز بمحاكاة التجديد، متفوقة بذلك على الكفاءة المتميزة لفورد فى هذا الصدد. وبين أيدينا عملية مشابهة تحدث فى مجال صناعة السيارات فى الوقت الحاضر، حيث تحاول الشركات محاكاة نظام إنتاج تويوتا الشهير، الذى تشكلت أسسه ودعائمه خلال السبعينات والثمانينات. ويعتبر مصنع جنرال موتورز فى ساترن مثالاً على محاولة الشركة لاستنساخ نظام إنتاج تويوتا.

أما الموارد المعنوية فهى أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، ويتجسد ذلك كأمر حقيقة فى مجال الماركة والاسم التجارى، الذى ينطوى على أهمية كبرى حيث أنه يرمز لسمعة الشركة. وعلى سبيل المثال، نجد أن الاسم التجارى لكارتر بيلار فى مجال صناعة المعدات الثقيلة لنقل التربة يعتبر مرادفاً للجودة العالية وخدمات ما بعد البيع. وعلى نفس المنوال، ان الاسم التجارى " سان مايكل " المستخدم من قبل ماركس أند سبنسر، أكبر متاجر التجزئة البريطانية وأكثرها ربحية على مستوى العالم، يرمز إلى الجودة العالية، كما يقترن بالملابس المعتدلة الأسعار. ومن المرجح أن يولى المستهلكون اهتماماً بمنتجات مثل هذه الشركات نظراً لأن الاسم التجارى يعتبر ضماناً قوياً للجودة العالية.

ورغم أن المنافسين قد يرغبون فى محاكاة الأسماء التجارية المشهورة، إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك.

ويعتبر كلاً من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة. وعلى عكس الأسماء التجارية، يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارة التقنية بشكل أسهل نسبياً. أما بصدد المهارة التسويقية، نجد أن انتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين الشركات يسهل عملية نشر تلك المهارات. وعلى سبيل المثال، عُرفت فورد كأفضل المسوقين بين الشركات الأمريكية الثلاث الكبرى فى السبعينات. وفى عام ١٩٧٩، فقدت كثيراً من امتيازاتها التسويقية لصالح شركة كريزلر عندما أنضم المسوق الناجح " لى ياكوكا " للشركة الأخيرة. وقد أتجه ياكوكا إلى استخدام الكثير من أفضل المسوقين العاملين فى فورد ليعملوا فى كريزلر. وتمتاز استراتيجيات التسويق الناجحة بالسهولة النسبية فى مجال التقليد، نظراً لأنها مرئية للمنافسين. وهكذا، نجحت كوكاكولا بسرعة فى تقليد منتج بيبسى الذى يحمل الاسم التجارى " دايت بيبسى " وطرحت منتجها الخاص " دايت كوكا ".

وكذلك قامت مؤخراً شركة " كومباك " بمحاكاة استراتيجية التسويق الناجحة لشركة " دل كمبيوتر " تلك الاستراتيجية التي تعتمد على البيع من خلال الطلبات الوارده بالبريد.

وفيما يختص بالمهارة التقنية، فإنه يمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع يمكن أن تؤدى إلى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبى ضد المحاكاة والتقليد. إذ يحصل المخترع بموجب هذا النظام على مايمكنه من الاستئثار بالمنتج الجديد لمدة تقدر بسبعة عشر عاما. وعلى سبيل المثال، استأثرت شركة " مرك " عملاق صناعة الدواء الشهيرة بموجب نظام براءة الاختراع بإنتاج العقار المختص بالكلسترول الذى تم تسويقه تحت الاسم التجارى " ميفا كور " Mevacor، وعند إجازة هذا العقار من قبل هيئة الغذاء والدواء " FDA " فى أغسطس ١٩٨٧، حقق مبيعات تقدر بـ ٤٣٠ مليون دولار فى عام ١٩٨٨، وقد بلغ معدل المبيعات إلى ما يربو على بليون دولار عام ١٩٩٢، حيث من السهل نسبياً استخدام نظام براءة الاختراع فى حماية المركبات الكيميائية من التقليد، إلا أن تلك الحقيقة لا تنطبق على كثير من الاختراعات الأخرى. أما فى مجال الهندسة الكهربائية وهندسة الحاسب، فإنه من الممكن غالباً أن تحوم حول براءات الاختراع للإفادة منها بشكل أو بأخر فى اختراع منتجات جديدة.؟ وقد كشفت إحدى الدراسات أن ٦٠% من المخترعات المسجلة، قد تم اختراقها بنجاح وفقاً للأسلوب الذى أشرنا إليه، خلال السنوات الأربع الماضية. وذلك يؤكد أن الكفاءات المتميزة المرتكزة على المهارة التقنية تتميز نسبياً بقصر العمر.

تقليد القدرات :

تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد المالية والمعنوية، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات الشركة غالباً ما تكون غير مرئية. وحيث أن القدرات ترتكز على الطريقة التى تُتخذ بها القرارات والعمليات التى يجرى إدارتها داخل الشركة، لذا يكون من الصعب على الغرباء التمييز بين تلك العمليات أو أدراك مغزاها. ولذلك قد يجد الغرباء مصاعب فى التعرف بدقة على السر وراء نجاح شركة ثرى أم " 3M " فى تطوير منتجات جديدة، أو الأسباب وراء كفاءة " نيوكور " كمنتج للصلب.

أن الطبيعة غير المرئية للقدرات قد لا تكفى للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد. فمن الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل الشركة

والوقوف على كيفية إدارتها من خلال استخدام وتعيين أفراد لديهم من أولئك الذين ينتمون لهذه الشركة. إلا أن قدرات الشركة نادراً ما تكمن فى شخص واحد، إذ أنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة. ومن الممكن ألا يكون هناك شخصاً واحد داخل الشركة يحيط بكامل نظامها الداخلى و إجراءتها ونظم العمل فيها. وفى مثل هذه الحالات قد يؤول مصير استقطاب أفراد من الشركة الناجحة لاستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرئيسية للشركة إلى الفشل.

ولنتدبر معاً فريق كرة القدم، إذ لا يمكن أن نعتبر نجاحه مقصوراً على فرد واحد بعينه، ولكن نتيجة عمل كل أفراد الفريق معاً ونتيجة التفاهم التكتيكى غير المدون فيما بينهم. ولذلك فإن انتقال نجم الفريق الفائز إلى الفريق الخاسر قد لا يكون كافياً لتحسين أداء الفريق الخاسر. ولنفترض أنك ستشترى كل الفريق. وذلك هو كل ما حدث عام ١٩٩٣ للفرع الألمانى لشركة جنرال موترز. لقد كان يتعين عليه أن يحصل على أذن قضائى من الحكومة الألمانية لمنع نائب الرئيس السابق لجنرال موترز والرئيس التنفيذى الجديد لفوكس واجن من استقطاب أربعين مديراً من مديرى جنرال موتورز عن طريق إغرائهم برواتب عالية جداً. وكان يقصد من وراء ذلك الاستحواذ على كل المديرين الذين لديهم خبرة فى الإنتاج المنخفض التكلفة لفوكس واجن، والتى حاولت جاهدة أن تقلل تكلفتها كى تتمكن من منافسة الشركات اليابانية. أن الأمر بوضوح أن هذا الشخص كان يحاول محاكاة كفاءة وفاعلية شركة جنرال موترز وذلك من خلال شراء قدرات جنرال موترز بواسطة شراء مديريها.

وحيث أن الموارد تتميز بسهولة المحاكاة عن القدرات، نجد أن الكفاءة المتميزة المرتكزة على قدرات الشركة المتفردة يمكن أن تكون أكثر استمرارية (أقل عرضه للتقليد) مقارنة بالتى ترتكز على مواردها.

قدرة المنافسين Pankaj Ghemawat :

طبقاً لما أورده " بانكاج جيماوات " أن المُحدد الرئيسى لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للشركة يتجسد فى أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين. ويقصد جيماوات بالالتزام الاستراتيجى، التزام الشركة بطريقة خاصة فى إنجاز وتنفيذ أعمالها، أى تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات. ويقصد جيماوات من وراء ذلك، أنه عقب إعلان الشركة الالتزام الاستراتيجى سوف تجد أنه من الصعوبة بمكان الاستجابة إلى المنافسة

الجديدة، إذا ما اقتضى ذلك التنصل من هذا الالتزام. ولذلك فعندما تعلن الشركة التزاماً طويلاً حيال طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء محاكاة المزايا التنافسية لشركة محدثة. وبالتالى ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً.

وتقدم لنا صناعة السيارات الأمريكية مثالاً على ذلك. فمنذ عام ١٩٤٥ وحتى عام ١٩٧٥، خضعت تلك الصناعة إلى احتكار القلة من قبل جنرال موتورز، وفورد وكريزلر، الأمر الذي ترتب عليه تحويل كل عملياتهم لإنتاج السيارات الكبيرة. وعندما تحول السوق فى أواخر السبعينات من السيارات الكبيرة إلى الصغيرة التى تتميز بالاقتصاد فى استهلاك الوقود. ظهر افتقار الشركات الأمريكية إلى الموارد والقدرات المطلوبة لإنتاج تلك السيارات. وقد أفضت التزاماتهم السابقة إلى إرساء النوع الخاطئ من المهارات لهذه البيئة الجديدة. ونتيجة لذلك، أقتحم المنتجون الأجانب – وخاصة اليابانيون – السوق من خلال طرح سيارات اقتصادية فى استهلاك الوقود وذات جودة عالية وتكلفة منخفضة. ولقد أدى فشل صانعوا السيارات الأمريكيين فى الرد بسرعة على الكفاءة المتميزة لشركات السيارات اليابانية إلى إعطاء الوقت الكافى لبناء مركز قوى فى السوق وولاءً للماركة يصعب النيل منهما.

ديناميكية الصناعة:

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير. ولقد استعرضنا العوامل التى تحدد ديناميكية وشدة المنافسة فى مجال صناعى معين فى الفصل الثالث، والذى ناقشنا فيه البيئة الخارجية. وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج، وعلى سبيل المثال، الصناعات الاستهلاكية الإلكترونية وصناعة الحاسب الشخصى. ونقصد بمعدل التغير السريع فى مجال الصناعات الديناميكية أن دورات حياة المنتج عادةً ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة.

أن الشركة التى تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصراً فيما بعد بتجديدات المنافسين. وعلى سبيل المثال، وفى مجال صناعة الحاسب الشخصى نجد أن الزيادة المتصاعدة فى الطاقة الحسابية خلال العقدين الأخريين قد ساهمت بدرجة كبيرة فى عمليات التجديد وإرساء البيئة المضطربة. وانعكاساً للتجديد المستمر، نجد أنه فى أواخر السبعينات وأوائل

الثمانينات استحوذت شركة آبل على مزايا تنافسية على نطاق واسع نتيجة لمفهوم التجديد الذي تبنته. ومن ثم، في عام ١٩٨٢ امتلكت آي بي أم زمام المبادرة من خلال تقديمها لحاسبها الشخصي الأول. ومع حلول منتصف الثمانينات فقدت شركة آي بي أم مزاياها التنافسية لصالح صانعين ذوي طاقات جبارة مثل كومباك، التي أخرجت آي بي أم من السباق بطرحها للحاسب الذي يرتكز على رقيقة إنتل ٣٨٦. ثم جاء دور كومباك لتفقد في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات مزاياها التنافسية لصالح شركات مثل "دل" التي أضلعت بأساليب جديدة منخفضة التكلفة لتسليم الحاسبات للمستهلكين. وبهذه الطريقة استطاعت تلك الشركات فرض أسعار أقل من أسعار كومباك. وأخيراً وجدت " دل " أنه من الصعب الإبقاء على مزاياهم التنافسية في مواجهة عمليات المحاكاة السريعة لاستراتيجياتها من قبل المنافسين بما فيهم "كومباك " و "جيت واي ٢٠٠٠" التي تبيع الحاسبات من خلال الطلب بالبريد.

ملخص :

تعتمد استمرارية المزايا التنافسية للشركة على ثلاثة عوامل هي : مدى صعوبة عوائق التقليد وقدرة المنافسين على محاكاة التجديد، والمستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية. وعندما تتسم عوائق التقليد بالسهولة واليسر، فإن ذلك يؤدي إلى كثرة المنافسين القادريين، وتتحول البيئة إلى بيئة ديناميكية، ومع تطور عمليات التجديد على مدار الوقت، تتجه المزايا التنافسية لتكون مؤقتة. ومن ناحية أخرى، وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع الشركات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق المحاكاة. وخلال الثمانينات تمكنت شركة آبل من بناء مزايا تنافسية ترتكز على المزاوجة بين نظم تشغيل المكتب والصورة الذهنية للمنتج المعنوي. وقد منح الولاء للماركة شركة آبل القدرة على تحقيق مكانة مرموقة في الصناعة. إلا أنه، وفي منتصف التسعينات أمكن تقليد استراتيجيتها، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى طرح نظام مايكروسوفت "نوافذ ٩٥". والذي يحاكي معظم السمات التي منحت آبل القدرة على بناء وتدعيم الولاء للماركة. وترتب على ذلك دخول آبل مُعترك الأزمات المالية بحلول عام ١٩٩٦، مما يبرهن على أنه ليس هناك من المزايا التنافسية ما يدوم إلى الأبد. ونخلص من ذلك إلى القول أنه ليس هناك شيئاً يستعصى على التقليد.

لماذا تفشل الشركات :

نتناول في هذا القسم موضوعاً يتعلق بالتساؤل المرتبط بأسباب فقدان الشركة لمزاياها التنافسية، ونتساءل، لماذا تفشل الشركات ؟ أننا نُعرف الشركة الخاسرة بأنها تلك الشركة التي يقل معدل أرباحها بنسبة كبيرة عن المعدل المتوسط لأرباح منافسيها. وقد تفقد الشركة مزاياها التنافسية ولكن لا تصل إلى حد الإخفاق التام. إذ أن الإخفاق يتضمن ما هو أسوء من ذلك.

ويعد السؤال على جانب كبير من الأهمية ووثيق الصلة بالموضوع، حيث أن بعضاً من أنجح الشركات في القرن العشرين تعرضت لتدهور مركزها التنافسي خلال السنوات القليلة الماضية. أن شركات مثل آي بي أم، و جنرال موتورز، وأمريكان إكسبريس وديجيتال إكويبمنت، والتي كانت يضرب بها المثل في التفوق الإداري قد منيت بخسائر كبيرة مؤخراً. بالرغم من أنه بعد سنوات عديدة شاقة، أتجه عدد من تلك الشركات معاً إلى اجتياز هذه المحنة. وسوف نستعرض معاً ثلاث من أسباب هذا الفشل وهي : القصور الذاتي، والالتزامات الاستراتيجية المسبقة، والإيحاء بالتناقض الظاهري.

- **القصور الذاتي" Inertia" :**

في ظل هذا السبب تجد الشركة نفسها غير قادرة على تغير استراتيجيتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة. وتعتبر شركة آي بي أم بمثابة مثال كلاسيكي على تلك المشكلة. ولقد ظلت الشركة على قمة شركات الحاسب العالمية لمدة ثلاثين سنة. وخلال سنوات قليلة تحول نجاحها إلى كارثة بخسارة تقدر بخمسة بلايين دولار، مما ترتب عليه تسريح أكثر من مائة ألف موظف. ولقد كان التدهور الحاد الذي اعترى تكلفة قوة الحوسبة نتيجة لتحديث المعالجات الدقيقة، هو السبب الكامن وراء المتاعب والمشكلات التي عانتها آي بي أم. ومع ظهور المعالجات الدقيقة المتميزة المنخفضة التكلفة تحول السوق عن الأجهزة الكبيرة إلى الحاسبات الشخصية الصغيرة المنخفضة التكلفة. وقد أدى تخلف تقنيات آي بي ام وانكماش أسواقها إلى عدم قدرتها على التوافق مع هذا التحول. وحتى بالرغم من أن "آي بي أم" قد امتلكت، وما تزال تمتلك حضوراً متميزاً في سوق الحاسبات الشخصية، إلا أنها فشلت في تحويل تركيز جهودها من الحاسبات التقليدية الكبيرة في إتجاه الحاسبات الشخصية. وهذا الفشل يعني وجود مشكلات عميقة لأحد أنجح الشركات في القرن العشرين.

لماذا تجد الشركات صعوبة فى التوافق مع الظروف البيئية الجديدة. هناك عامل واحد يتجسد فى دور قدرات المنظمة فى نشوء القصور الذاتى. ولقد استعرضنا سابقاً فى هذا الفصل، أن القدرات التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً للمزايا التنافسية، أما الوجه الثانى من العملة فإنه يتجسد فى صعوبة تغير تلك القدرات. وتذكر أن القدرات هى الوسيلة التى تتخذ بها الشركات قراراتها وتدير بها عملياتها. ولقد ركزت آى بى أم على ضرورة التنسيق عن كثب بين وحدات التشغيل المختلفة والعمليات المتعلقة باتخاذ القرارات، والتى أكدت على ضرورة التوافق فى الرأى بين وحدات التشغيل كشرط مسبق لإتخاذ القرارات والتقدم على صعيد العمل. وتلك القدرة كانت بمثابة المصدر الخصب للمزايا التنافسية بالنسبة لـ "آى بى أم" خلال السبعينات، عندما كان التنسيق بين وحدات التشغيل على مستوى العالم يعتبر أمراً ضرورياً بالنسبة للشركة لتصنيع وبيع الأجهزة التقليدية الكبيرة المعقدة. ولكن البيروقراطية البطيئة التحرك مثلت مصدراً للفشل خلال التسعينيات، حين تعين على الشركات أن تكسب القدرة على التوافق السريع مع التغيرات البيئية السريعة.

ولاشك أن القدرات يصعب تغيرها لأن توزيع السلطات يتم بشكل معين، وكذلك النفوذ ينحصر داخل إطار محدد لصنع القرار وإدارة عمليات المنظمة. ولاشك أن أولئك الذين يلعبون دوراً رئيسياً فى عملية صنع القرار يستحوذون على مزيد من القدرة. كما أن تغيير القدرات الراسخة لمنظمة ما، يعنى تغيير هياكل توزيع السلطة والنفوذ، ولا شك أن أولئك الذين ستتأثر سلطاتهم ونفوذهم سوف يقاومون هذا التغيير. أن العروض والاقتراحات الخاصة بالتغيير عادةً ما تثير نزاعات وخلافات. ولقد دأب رموز السلطة فى الشركات على مقاومة التغيير ومكافحته، وكذلك مقاومة محاولة تغيير قدرات الشركة، الأمر الذى قد يترتب عليه وضع الشركة تحت تأثير ما يعرف بالقصور الذاتى.

إن ذلك لا يؤدى بنا إلى القول أن الشركات لا تستطيع أن تتغير. ونظراً لأن التغيير غالباً ما يواجه مقاومة من قبل من يشعرون بالتهديد من جراء هذا التغيير، فإنه عادةً ما يقترن بأزمة. وفى هذه الحالة قد تجد الشركة نفسها فى أحضان الفشل كما حدث مع "آى بى أم".

• الالتزامات الاستراتيجية السابقة:

لقد حاول "جيماوات" إثبات أن الالتزامات الاستراتيجية السابقة للشركة لا تحد من قدرتها فقط على تقليد المنافسين، ولكنها قد تسبب أيضاً أخطاءً وقصوراً

تنافسياً. وعلى سبيل المثال، قامت شركة "آى بى أم" بعمل استثمارات ضخمة فى مجال صناعة الحاسب التقليدى "Mainframe" ونتيجة لذلك، وعندما تحول السوق، وجدت الشركة نفسها مرتبطة بموارد محددة ومخصصة لعمل معين. إذ أن الشركة كانت تمتلك منشآت صناعية مهيأة لإنتاج الحاسبات الكبيرة، فضلاً عن منظمات بحثية وفرق مبيعات متخصصة فى هذا النوع من الحاسبات. وحيث أن تلك الموارد لم تكن مهيأة بشكل مناسب لإنتاج الحاسب الشخصى الجديد الناشئ، لذلك كانت الصعوبات التى واجهتها "آى بى أم" فى مستهل التسعينات أمراً حتمياً. إن الالتزامات الاستراتيجية السابقة لشركة "آى بى أم" فرضت على الشركة البقاء والاستمرار فى مجال أعمال آخذ فى التدهور والانكماش. ولا شك أن الاتجاه إلى تغيير تلك الموارد قد أدى إلى إيجاد مصاعب لجميع المساهمين.

تناقض ايكاروس الظاهرى "The Icarus paradox":

فى هذا الكتاب افترض "دانى ميللر" أن جذور الفشل التنافسى يمكن أن تكمن فيما اصطلح على تسميته "بتناقض ايكاروس الظاهرى".

وايكاروس يمثل شخصية من الشخصيات الأسطورية اليونانية الذى كان له جناحان صنعهما له والده ليهرب من الجزيرة التى أودع أسيراً فيها. وطار بمهارة محلقاً إلى أعلى وأعلى حتى بات قاب قوسين أو أدنى من الشمس، حتى أذابت حرارة الشمس الشمع الذى أمسك جناحيه معاً. وهوى ايكاروس فى بحر إيجه حيث لقى حتفه. إن التناقض الظاهرى يتجسد فى مصدر قوة ايكاروس العظيم، ألا وهو قدرته على الطيران التى أودت به وأدت إلى حتفه. ويحاول ميللر أن يثبت أن نفس التناقض الظاهرى ينطبق على كثير من الشركات الناجحة. وطبقاً لما قاله ميللر، تنبهر الشركات بما تحرزه من نجاح مبكر، حيث تعتقد أن الإمعان فى السير على نفس الدرب هو الطريق لضمان النجاح فى المستقبل. ونتيجة لذلك تصبح الشركة مغرقة فى التخصص وذات توجهات داخلية مما يؤدى إلى فقدانها لرؤية حقائق السوق والمتطلبات الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية. ولاشك أن ذلك يقود عاجلاً أو آجلاً إلى الفشل.

وقد قام ميللر بتعريف أربع فئات رئيسية بين الشركات الصاعدة والشركات الهابطة، وهم: "الصانعون المهرة" مثل شركات تكساس انسترومنت وديجيتال ايكويبمنت (DEC) التى حققت نجاحاً مبكراً من خلال

الامتياز والتفوق فى مجال الهندسة. إلا أن تلك الشركات أصابها هوس الاستغراق فى التفاصيل الهندسية لدرجة أفقدتهم الرؤية الحقيقية الواقعية للسوق. إن القصة المتعلقة بشركة DEC تلخصها الاستراتيجية من الواقع رقم (٤/٥). وبعد ذلك هناك، " البنائون " ومنهم شركتا " جلف أند وسترن " و"آى تى تى " اللتان تمكنتا بنجاح من إنشاء شركات متنوعة النشاط، ومن ثم أصبحت الشركتان مفتونتان بفكرة التنويع لذاتها، حتى أنهما إستمرا فى التنويع إلى حد الخروج عن الحيز الذى يضمن تحقيق الأرباح. أما مجموعة ميللر الثالثة فهى " الرواد " مثل " وانج لابورتوريز "، وقد استمرت أيضاً تلك الشركة مفتونة بعمليات التحديث المبتكرة التى نجحت فى إنجازها، واستمرت فى السعى وراء عمليات تجديد وتحديث إضافية أفرزت فيما بعد منتجات جديدة، ولكن عديمة الجدوى. أما الفئة الرابعة فتتألف من " الباعة " ويمثلها هنا شركة " بروكتر آند جامبل " وشركة " كريزلر "، حيث وقر فى روح هاتين الشركتين أنهما قادرتين على بيع أى شئ، الأمر الذى ترتب عليه عدم الاهتمام بتطوير المنتج وإمتيازه، ونتيجة لذلك تراكمت منتجات تتميز بالسوء وعدم النفع.

استراتيجية من الواقع (٤/٥)

الطريق إلى انهيار دى إى سى

لقد قام نجاح شركة دى إى سى على ابتكار أجهزة الحاسب الصغيرة التى تعتبر أرخص وأكثر مرونة إذا ما قورنت بالأجهزة الكبيرة (Main frame)، والتى اشترك كين اولشن وفريقة من المهندسين الأذكياء فى اختراعها خلال عقد الستينات. ولقد قام أولشن وفريقة بإدخال تحسينات على أجهزتهم الصغيرة الأصلية حتى يضمنوا تفوقها المطلق على صعيد الجودة والمصداقية. وفى عقد السبعينيات اعتبرت سلسلة المينى كمبيوتر التى عرفت بـ " فاكس VAX " كأفضل نوعية من الأجهزة التى تم إنتاجها. وقد جنت الشركة على إثر ذلك معدلات عالية من الأرباح والنمو السريع. وبحلول عام ١٩٩٠ تبوأت الشركة المرتبة رقم ٢٧ فى قائمة أفضل ٥٠٠ شركة من الشركات الكبرى فى أمريكا.

إلا أن الشركة مدعومة بنجاحها تحولت إلى تبنى النمط الثقافى الأحادى فى مجال الهندسة. وترتب على ذلك أن أضحى مهندسوها خارج دائرة الاستخدام الأمثل، إضافة إلى أن أعضاء فريقى التسويق والمحاسبة كان يجرى استغلالها بشكل هزيل. أما المديرون الأوائل فقد كان كل ما يعرفون عنه هو مواصفات المكونات ومعايير التصميم. وأضحت عمليات إدخال تعديلات تقنية هى الشغل

الشاغل إلى حد الهوس، وأهمل مسئولو الشركة احتياجات العملاء والمستهلكين. وعلى سبيل المثال، اكتنفت عمليات تصنيع وتسويق الحاسبات الشخصية للشركة بعض المشكلات، نظراً لأن الشركة لم تعد على اتصال بالعملاء للوقوف على احتياجاتهم، هذا بينما نجد أن الشركة فشلت في الاستجابة للتهديدات التي استهدفت أسواقها الأساسية وذلك من خلال ارتفاع نجم محطات الكمبيوتر الطرفية وملفات العمل الحديثة. والحقيقة أنه قد عُرف عن كين أولشن تجاهله لمثل هذه المنتجات الجديدة. وقد قال ذات مرة "نقول دائماً أن الزبائن على حق، ولكنهم ليسوا على حق دائماً".

ربما ذلك، ولكن الشركة اغترت بنجاحها المبكر وضلت الطريق، وفشلت على صعيد الاستجابة لعملائها والتوافق مع ظروف السوق المتغيرة.

وبحلول عام ١٩٩٠ غرقت الشركة في بحر من المتاعب والمشكلات، وتم إقصاء أولشن في يوليو ١٩٩٢، ومُنيت الشركة بخسائر تقدر ببلايين الدولارات بين أعوام ٩٢، ١٩٩٥. وعادت الشركة إلى تحقيق أرباح في عام ١٩٩٦، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى الاستراتيجية التي استهدفت إعادة توجيه الشركة لخدمة الجوانب المهملة بدقة، تلك الجوانب التي أهملها وتجاهلها كين أولشن.

٥ تحاشي الإخفاق وترسيخ المزايا التنافسية :

كيف يمكن لشركة ما أن تتحاشى الشرك الذي وقعت فيه من قبل شركات أخرى كانت ناجحة؟ وكيف يمكن ترسيخ مزايا تنافسية راسخة؟ لا يتسع المجال هنا لتقديم إجابة وافيه، حيث تتناول معظم الأجزاء المتبقية في هذا النص هذه الموضوعات. إلا أنه يمكن عرض عدد من النقاط الرئيسية في هذا المجال.

(١) التركيز على أركان البناء للمزايا التنافسية :

كي تقوم الشركة بالإبقاء على المزايا التنافسية، فإن ذلك يتطلب في البداية أن تستمر الشركة في التركيز على أركان البناء الأربعة العامة للمزايا التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل، كما يتطلب أن تقوم بتطوير الكفاءات المتميزة التي تسهم في عمل أداء متميز في تلك المجالات.

وأحد الرسائل التي وردت ضمن تناقض ايكاروس الظاهري الذي قال به ميللر هو أن كثيراً من الشركات الناجحة تصبح غير متوازنة خلال سعيهم لتحقيق الكفاءات المتميزة. وعلى سبيل المثال، ركزت شركة ديجيتال ايكويبمنت (DEC) على الجودة الهندسية وذلك على حساب أي شئ أخر، بما في ذلك أشياء هامة مثل الاستجابة للعميل. كما تغفل شركات أخرى عن

التركيز على الكفاءات المتميزة. وهذا ما حدث فى شركة (ITT). حيث قام المدير التنفيذى " هارولد جنين " الذى أراد بناء إمبراطورية، بالتركيز على تحقيق التميز فى الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل وذلك على مستوى وحدات العمل داخل الشركة.

(٢) الاستمرار المنظم لعمليتى التحسين والتعلم :

إن الشئ الوحيد الثابت فى هذا العالم هو التغير. فمصادر اليوم الخاصة بالمزايا التنافسية يمكن أن تقلد بسرعة بواسطة منافسون أقوياء، أو أنه يمكن هجرها وذلك عن طريق التحديث الذى يقوم به المنافس، وفى ظل هذه البيئة الديناميكية سريعة الخطى، فإن السبيل الوحيد لشركة ما فى أن تُبقى على المزايا التنافسية بمرور الوقت، هو أن تقوم بتحسين الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل وذلك بصفة مستمرة. ولكى يتحقق ذلك فإنه يتعين الأخذ فى الاعتبار أهمية التعلم داخل المنظمة. فالشركات الناجحة ليست تلك التى تظل ساكنة دون تحرك معتمدة بذلك على أمجادها. ولكنها تلك الشركات التى تسعى باستمرار لإيجاد الطرق التى تقوم من خلالها بتحسين عملياتها، وهى التى تقوم بعملية رفع مستمرة للقيمة الخاصة بالكفاءات المتميزة أو بخلق كفاءات أخرى. وتشتهر بعض الشركات مثل " موتورولا " و"تويوتا " بكونها مؤسسات تعليمية. وهذا يعنى أنها يقومان باستمرار بعمل تحليل لتلك العمليات التى تدعم الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل. وهدفهم فى ذلك هو التعلم من أخطائهم السابقة. والتطلع لإيجاد السبل التى يقومان من خلالها بتحسين عملياتها وذلك بمرور الوقت. وقد مكن ذلك شركة تويوتا، على سبيل المثال، من رفع إنتاجية موظفيها، وجودة المنتج بصفة مستمرة، مما أتاح لها تخطى مقلديها.

(٣) تتبع الأداء الصناعى المتميز والاعتماد على معيار أداء الشركات الأخرى :

يعتبر توضيح الأداء الصناعى المتميز، هو أحد أفضل الطرق لتحسين الكفاءات المتميزة والتى تسهم نحو عمل وإيجاد الكفاءة الفائقة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للعميل والتوافق معه. وبهذا الأداء فقط تتمكن الشركة من بناء الموارد والقدرات التى تدعم التمييز الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل بالتميز، وكذلك المحافظة على تلك الموارد. وسنتناول بالشرح فى الفصل الخامس ما هو يساعد على تشكيل أداء صناعى متميز. ومن ناحية أخرى، فإن ذلك يتطلب تتبع أداء الشركات الأخرى، وربما

تكون أفضل طريقة لذلك هو ما يعرف بتقييم أداء الشركات الأخرى Bench-marking . وهى تلك العملية التى يتم فى خلالها مقارنة أداء الشركة بما ينتجه بعض منافسيها الأقوياء على مستوى العالم، وكذلك أدائهم وما يقدموه من خدمات. فعلى سبيل المثال ، لما تعثرت شركة زيروكس فى بداية الثمانينات وواجهتها المشاكل، قررت وضع سياسة منظمة لتقييم أداء الشركات الأخرى. وذلك كوسيلة لتحديد الطرق التى ستقوم بتحسين كفاءة عملياتها من خلالها. فقد قامت بتقييم أداء شركة " إل إل بين " فى عملية توزيع الإجراءات، وكذلك عمليات الكمبيوتر المركزية بشركة " ديرى آند كومبانى " وكذلك عملية التسويق بشركة " بروكتر آند جامبل "، وكذلك عمليات إدارة الجودة الشاملة بشركة " فلوريدا باور آند لايت ". وفى بداية التسعينات كانت زيروكس قد قامت بتقييم ٢٤٠ وظيفة فى مجالات يمكن محاكاتها وذلك فى شركات أخرى. وقد ساعدت هذه العملية شركة زيروكس بصورة مذهلة فى تحسين كفاءة عملياتها.

(٤) التغلب على القصور الذاتى :

وثمة سبب أخر يؤدى إلى الإخفاق هو عدم القدرة على التكيف مع الأحوال المتغيرة بسبب القصور التنظيمى الذاتى. ويعتبر التغلب على العوائق الخاصة بالتغيير داخل المنظمة أحد المتطلبات الرئيسية للإبقاء على المزايا التنافسية، وقد خصصنا فصل كامل لهذا الموضوع، الفصل الرابع عشر. ويفى بالغرض هنا أن نقول أن تحديد العوائق الخاصة بالتغيير هى بمثابة خطوة أولية هامة. وريثما تتخذ هذه الخطوة فإن تنفيذ التغيير يتطلب قيادة جيدة واستخدام القوة بطريقة حكيمة. وإحداث تغييرات مناسبة فى بناء المنظمة والنظم المتحكمة. وسيتم مناقشة تلك الموضوعات ضمن فصول تالية داخل هذا الكتاب.

ملخص الفصل :

إن المزايا التنافسية تعتبر نتاج ، على الأقل ، لأحد العوامل التالية : الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق ، والاستجابة للعميل. ويتطلب تحقيق التفوق قيام الشركة بتطوير كفاءات متميزة مناسبة ، والتى بدورها تمثل نتاج نوعاً ما من الموارد والقدرات التى تمتلكها الشركة. ويتناول هذا الفصل أيضا موضوعات متعلقة باستمرارية المزايا التنافسية للشركة. وتتحدد هذه الاستمرارية بمدى صعوبة عوائق التقليد، وكذلك بمدى قدرة المنافسين على

تقليد مزايا الشركة والمستوى العام للاضطراب البيئى. وأخيراً تشير مناقشة أسباب فشل الشركات، وما يتعين عليها أن تفعله لتجنب الفشل، إلى أن الفشل يرتبط بعوامل معينة، مثل القصور الذاتى التنظيمى والالتزامات الاستراتيجية السابقة، وكذلك بتناقض ايكاروس الظاهرى. ويقضى تجنب الفشل، محافظة الشركة دائماً على محاولة تحديث الكفاءات المتميزة طبقاً لأفضل الممارسات الصناعية، مع اتخاذ ما يلزم من إجراءات للتغلب على القصور الذاتى. ويمكن تلخيص النقاط الرئيسية التى وردت فى هذا الفصل كما يلى :

- يمثل خلق القيمة المتفوقة مصدراً للمزايا التنافسية.
- يتعين على الشركة تخفيض تكاليفها وتمييز منتجاتها كى تتمكن من فرض سعر عالى وكذلك خلق قيمة متفوقة، أو الاثنين معاً.
- تشمل أركان بناء المزايا التنافسية الأربع على الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل.
- تمنح الكفاءة المتفوقة الشركة القدرة على خفض تكاليفها، وتسمح الجودة المتفوقة بفرض سعر عالى فضلاً عن خفض التكاليف، كما تؤدى خدمة العميل المتفوقة إلى منح فرصة فرض السعر العالى. كما يمكن للتحديث المتفوق أن يؤدى إلى فرض سعر عالى، أو قد يؤدى إلى خفض تكلفة إنتاج الوحدة.
- تعتبر الكفاءات المتميزة بمثابة نقاط القوة المتفردة للشركة، إذ أنها تسمح للشركة بتحقيق معدل أرباح يفوق المعدل المتوسط فى مجال الصناعة.
- تنبع الكفاءات المتميزة للشركة من مواردها وقدراتها.
- ترتبط الموارد بالأصول المالية والطبيعية والبشرية والفنية للشركة.
- ترتبط القدرات بمهارات الشركة فى تنسيق الموارد ووضعها قيد الإنتاج.
- تحتاج الشركات للسعى وراء الاستراتيجيات التى من شأنها تدعيم الموارد والقدرات المتواجدة من أجل تحقيق المزايا التنافسية، كما تحتاج إلى صياغة استراتيجيات لبناء موارد وقدرات جديدة.
- تعتمد استمرارية المزايا التنافسية للشركة على مدى صعوبة عوائق التقليد وقدرة المنافسين والبيئة الديناميكية.
- تجنى الشركات الفاشلة أرباحاً منخفضة للغاية. وهناك ثلاثة عوامل تساهم

فى تحقيق الفشل : القصور الذاتى التنظيمى فى مواجهة التغيرات البيئية، وطبيعة الالتزامات الاستراتيجية السابقة للشركة، وتناقض إيكاروس الظاهرى.

□ يتطلب تجنب الفشل تركيزاً مستمراً على الأركان الأساسية لبناء المزايا التنافسية، ومنها التحسين والتعلم المستمر، تحديد وتبنى أفضل الممارسات الصناعية والتغلب على القصور الذاتى.

أسئلة للمناقشة :

١ – ما هى المحتويات الرئيسية للمادة التى ناقشناها فى هذا الفصل بغرض صياغة الاستراتيجية المناسبة ؟

٢ – متى يُرجح استمرار المزايا التنافسية للشركة على مدار الوقت ؟

٣ – ما هى الموضوعات الأهم فى شرح وتفسير، نجاح وفشل الشركة، الاستراتيجية أم الحظ ؟

تدريب للمجموعات الصغيرة

تحليل المزايا التنافسية :

يتم تقسيم الأفراد إلى مجموعات، كل مجموعة تتألف من ثلاثة إلى خمسة أفراد، وننصح هنا بإعادة قراءة الحالة الافتتاحية الخاصة بهذا الفصل، والتى تستهدف بعض جوانب شركة إنتل. هب أنكم فريق من المستشارين العاملين لدى شركة "أيه إم دى" وهى شركة منافسة لإنتل فى سوق المعالجات الدقيقة. ولقد طلبت منكم تلك الشركة تقييم المركز التنافسى لشركة إنتل بغرض إقتراح استراتيجية تستطيع من خلال الاعتماد عليها الفوز على إنتل فى ملعبها. ويتعين إعداد بعض العبارات الموجزة وتقديمها لإدارة "إيه إم دى" :

١ – تحديد مصادر المزايا التنافسية لشركة إنتل.

٢ – إبراز عوائق التقليد التى تحمى المزايا التنافسية لإنتل من المنافسين مثل "إيه إم دى".

٣ – وصف وتفسير العناصر الرئيسية للاستراتيجية التى توصى بها لشركة "إيه أم دى"

زيارة لموقع جونسون & جونسون على الإنترنت :

يمكن زيارة هذا الموقع على العنوان التالى : Http://www.jnj.com أقرا المادة التى يتضمنها هذا الموقع مع التركيز على معالم تاريخ الشركة وعقيدتها وعمليات التحديث وأخبار الشركة. وعلى أساس هذه المعلومات، أجب على الأسئلة التالية :

١ – هل تعتقد أن شركة جونسون & جونسون تستحوذ على الكفاءة المتميزة ؟

٢ – ما طبيعة هذه الكفاءة ؟ كيف تساعد الشركة على تحقيق المزايا التنافسية ؟

٣ – ما هي الموارد والقدرات التى تدعم هذه الكفاءة ؟ وما هو مصدر هذه الموارد والقدرات ؟

٤ – إلى اى مدى يمكن تقليد الكفاءة المتميزة لجونسون & جونسون ؟

أبحث على الشبكة عن موقع الشركة وحاول الوقوف على تاريخها ومنتجاتها وموقعها التنافسى. وبناءاً على قاعدة البيانات التى جمعتها، أجب على الأسئلة التالية :

١ – هل تستحوذ الشركة على الكفاءة المتميزة ؟

٢ – ما طبيعة هذه الكفاءة ؟ كيف تساعد الشركة على تحقيق المزايا التنافسية ؟

٣ – ما هي الموارد والقدرات التى تدعم هذه الكفاءة ؟ وما هو مصدر هذه الموارد والقدرات ؟

٤ – إلى اى مدى يمكن محاكاة الكفاءة المتميزة لجونسون & جونسون ؟

ملف الفصل الرابع :

أوجد مثالاً لشركة نجحت فى الحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة تزيد على عشر سنوات. حدد مصدر المزايا التنافسية، وصف أسباب استمرارها لهذه المدة الطويلة.

مشروع الإدارة الاستراتيجية :

تتعامل هذه الوحدات مع المركز التنافسى لشركتك. ويتعين عليك الشروع فى أداء المهام وإجابة الأسئلة التالية بالاستعانة بالمعلومات التى تحت تصرفك.

١ – حدد عما إذا كانت شركتك تستحوذ على مزايا تنافسية أو عيوب تنافسية فى مجالها الصناعى الأساسى.

٢ – قيم شركتك بالنظر إلى الأسس الأربعة العامة لبناء المزايا التنافسية: الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل. كيف يساعدك هذا التمرين على فهم أداء شركتك مقارنة بأداء منافسيها.

٣ – ما هى الكفاءات المميزة لشركتك ؟

٤ – ما هو الدور التى لعبته الاستراتيجيات السابقة فى تشكيل الكفاءات المتميزة لشركتك ؟ وما هو دور الحظ فيها ؟

٥ – هل الاستراتيجيات التى تنتهجها حالياً شركتك تساعد على بناء الكفاءات المتميزة؟ وهل تُعد هذه الاستراتيجيات بمثابة محاولات لبناء كفاءات جديدة؟

٦ – هل هناك أى دليل على صعوبة توافق شركتك مع ظروف الصناعة المتغيرة ؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هو السبب من وجهة نظرك.

الحالة الختامية :

مارك & سبنسر Mark & Spencer

هى مؤسسة بريطانية تعمل فى مجال تجارة التجزئة. وقد أسسها مايكل ماركس فى عام ١٨٨٤، وهو يهودى بولندى كان قد هاجر إلى إنجلترا. وقد امتلكت هذه المؤسسة سلسلة وطنية من المتاجر منذ مستهل القرن العشرين. وبحلول عام ١٩٢٦ كانت هذه الشركة تمتلك فرعاً فى كل مدينة رئيسية فى البلاد، وقد أضحت أكبر المتاجر البريطانية، وهو نفس الوضع الذى لا زالت تحتفظ به حتى عام ١٩٩٦. وكأكبر مورد للملابس والمواد الغذائية، تعتبر ماركس & سبنسر أكبر المتاجر ربحاً على مستوى العالم. وفى عام ١٩٨٢ حققت متاجر ماركس وسبنسر بفروعها الـ ٢٨٠فى المملكة المتحدة مبيعات تقدر بـ ٧,٥ بليون دولار. وقد حققت ما نسبته ١٥% من إجمالى مبيعات الملابس فى المملكة المتحدة، و٤,٦ % من إجمالى مبيعات المواد الغذائية.

وطبقاً لموسوعة جينس للأرقام القياسية، ففى عام ١٩٩١ حقق المتجر الرئيسى الكائن فى ماربل أرش فى لندن حركة مبيعات تُقدر بـ ٣,٧٠٠ دولار لكل قدم مربع من مساحة المتجر، وهذا المعدل يفوق أى معدل آخر لأى متجر فى العالم. وتقدم ماركس & سبنسر مجموعة منتقاة من الملابس والأطعمة، ويستهدف من وراءها تحقيق حركة بيع سريعة. وتبيع الشركة كل منتجاتها تحت علامة "سان مايكل" التى تمتلكها. وتطرح الشركة منتجات

ذات جودة عالية بأسعار معتدلة بل ومخفضة. ولاشك أن هذه السياسة تشجع العملاء والزبائن على الإقبال على منتجات الشركة لما يجنونه من قيمة، كما أن قدرة الشركة على تحقيق هذه السياسة والحفاظ على هذا المستوى من التعامل على مدار سنوات. قد أسهم فى تحقيق وتدعيم ولاء العملاء على مستوى بريطانيا. وفى الحقيقة لقد نجحت الشركة فى تحقيق سمعة طيبة بين العملاء والمستهلكين البريطانيين لدرجة أن الشركة لا تعتمد على أى إعلانات فى السوق.

ومن أجل تحقيق الربط والمزج بين الأسعار المعتدلة والجودة العالية، تعمل ماركس & سبنسر عن كثب للتنسيق بين الموردين، علماً بأن كثيراً منهم يبيعون قسماً رئيسياً من مخرجاتهم (منتجاتهم) لماركس & سنبسر على مدار سنوات وأجيال مضت. وتعمل الشركة على تدعيم عمليات التركيز على الجودة من خلال الاستعانة بفنيين يعملون عن كثب مع الموردين من أجل تصميم المنتج. ويتميز الموردون باستعدادهم التام للاستجابة لطلبات الشركة، نظراً لمعرفتهم بمدى ولاءها لمورديها. ولاشك أن السياسة التى تنتهجها الشركة فى انتقاء مجموعة مختارة من الملابس والأطعمة وبيعها بسعر معتدل، يمنح مورديها الفرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم. ولاشك أن ذلك يُترجم لمصلحة ماركس & سبنسر فى صورة أسعار منخفضة، يستفيد فى النهاية منها المستهلك.

إن التركيز على العميل والمستهلك يعتبر من أهم عناصر التأثير والفاعلية التى تتمتع بهما ماركس & سبنسر. وبديهى أن تلك السياسة قد قامت إدارة الشركة العليا بصياغتها. وقد اعتاد كل مدير من المديرين الأوائل على ارتداء ملابس ماركس & سبنسر وتناول طعام ماركس & سبنسر. وهكذا يسهم المديرون فى تطوير مفهوم الرغبة فى منتجات الشركة لدى المستهلكين، وذلك من خلال البقاء قريبين من المستهلك.

وتبدأ عملية التركيز على المستهلك فى تلقى الدعم على مستوى المتجر من قبل المديرين الذين يتولون مراقبة حجم المبيعات، ومن ثم يعملون على تحديد الخطوط الرائجة والخطوط الإنتاجية الراكدة. ومن ثم يقوم هؤلاء المديرون بنقل هذه المعلومات إلى الموردين، الذين يمتلكون القدرة على تعديل منتجاتهم بسرعة، وذلك برفع معدلات إنتاج للخطوط الرائجة وتقليص معدلات الخطوط الراكدة.

ومن السمات الرئيسية الأخرى لماركس & سبنسر ما يتجسد فى مفهومها

الرائد حيال العلاقات الإنسانية، وقبل تحقيق ذلك وبفترة طويلة، قامت الشركة باعتناق التزاماً يقضى بضمان تميز أوضاع موظفيها. ولطالما نظرت الشركة لنفسها على أساس أنها أسرة واحدة ذات مسئولية كبيرة تجاه رفاهية موظفيها. وتمنح الشركة موظفيها مزايا الرعاية الصحية وخطط للمعاش تفوق ما يتلقاه الموظفون الآخرون فى الشركات المناظرة فى نفس المجال. كما تقوم الشركة بعقد دورات تدريب لترقية وتطوير قدرات الموظفين داخل الشركة، فضلاً عن استخدام عناصر وظيفية من خارج الشركة. هذا بالإضافة إلى وجود سلسلة من المزايا الداخلية للموظفين مثل الكافيتريات الخاصة بالعاملين والخدمات الطبية وغرف الراحة وصالونات لقص الشعر وتسوية الشعر. اما مكافأة الموظف للشركة فتتجسد فى ثقته وولاءه للشركة. وأخيراً فى الإنتاجية العالية له.

ومن الأمور الحيوية الأخرى، ما يتجسد فى التزام الشركة بانتهاج هيكل وظيفى بسيط ونظم رقابة استراتيجية بسيطة. إذ تتبنى الشركة هيكلاً وظيفياً مبسطاً، إذ يكاد يخلو ما بين مستوى مديرى المتجر والإدارة العليا من التداخلات الوظيفية المعقدة. وتعتمد الشركة على هامشين فقط للربح، أحدهما يتعلق بالمواد الغذائية والآخر يرتبط بالملابس. ولاشك أن هذا النهج التطبيقى يقلص من البيروقراطية ويعفى مديرى المتاجر من القلق حيال سياسات التسعير. وبدلاً من ذلك يجرى تشجيعهم للتركيز على تعظيم حجم المبيعات. ويجرى تقييم اداء المتجر بالنظر لحجم مبيعاته. ويمكن تحقيق معايير الرقابة بشكل جزئى بالاعتماد على إجراءات الميزانية الرسمية، وأيضاً من خلال عمليات الاختبار الرسمى، حيث يقوم مديرو القمة بزيارات مفاجئة للمتاجر ويسألون المديرين هناك عن شئون سير العمل فى المتجر. والمقرر أن تجرى زيارة كل متجر فى بريطانيا مرة واحدة على الأقل كل عام. ولاشك أن ذلك يجعل مديرى المتجر فى حالة استنفار تام وعل استعداد دائم للوفاء باحتياجات العملاء.

أسئلة لمناقشة الحالة :

١ – فى اعتقادك ما هو مصدر المزايا التنافسية لماركس & سبنسر ؟

٢ – استطاعت ماركس آند سبنسر الحفاظ على مزاياها التنافسية على مدار أكثر من ٥٠ سنة، فى اعتقادك لماذا وجد المنافسون صعوبة فى مهاجمة المركز التنافسى لماركس & سبنسر ؟

الفصل الخامس

بناء المزايا التنافسية خلال الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

حالة افتتاحية :

بنك لـويدز " Lioyds " هو أحد أكبر البنوك فى بريطانيا ، إذ يبلغ تعداد موظفيه ٢٩٠٠٠ موظف ، وتنتشر فروعة الـ ١٨٠٠ فى جديع أنحاء البلاد. كما أنه أيضاً واحد من أكثر البنوك البريطانية تحقيقاً للأرباح ، مع أكثر النسب انخفاضاً من حيث تكاليف التشغيل فى مجال الصناعة المصرفية البريطانية. وتضع الإدارة العليا ثقتها فى أداء البنك بالاعتماد على " برنامج تحسين جودة الخدمة " SQIP " ، الذى يُعد بمثابة إعادة لهندسة العمليات المرتبطة بالعمل ، والتى تعتبر محاولة للتعرف على العمليات الجوهرية للشركات مقارنة بوظائفها التقليدية ، كما هو الحال فى قسم الإنتاج وقسم التسويق ، أو قسم الموارد البشرية. ولقد تم تعريف العملية الجوهرية على أساس أنها " مجموعة من الأنشطة تعتمد على نوع واحد أو أكثر من المدخلات من أجل إنتاج مخرجات ذات قيمة للمستهلك . وغالباً ما تشتمل تلك العمليات على أنشطة مثل خدمة العملاء وتنفيذ الطلبات وتطوير المنتج .

لقد أتجه بنك " لويدز " إلى إعادة هندسة العمليات فى سبتمبر ١٩٩٢ فى محاولة لرفع جودة ومستوى خدماته وخفض التكلفة الهيكلية المرتبطة بفروعه. وكان الدافع وراء ذلك هو المنافسة المتصاعدة من قبل جمعيات البناء البريطانية ، التى قامت بملاحقة عملاء البنك عقب إلغاء العمل باللوائح المنظمة لعمليات الخدمات المالية فى بريطانيا ، الأمر الذى ترتب عليه السماح للبنوك وتلك الجمعيات أن تدخل أسواق بعضها البعض لأول مرة. ولقد أبدى البنك قلقاً فيما يختص بتأثير امتداد الخدمات بالنظر إلى هيكل التكلفة الخاصة به. وخلال الثمانينات استعان البنك بمزيد من الأعضاء العاملين ، فى كل مرة يدخل فيها البنك إلى سوق خدمات جديدة. ونتيجة لذلك وفى مستهل التسعينات بدأت تكاليف الفروع تخرج عن دائرة التحكم.

في ظل النظام التقليدي لبنك " لويدز "، كان العاملون يُكلفون بمسئوليات وظيفية محددة، في إطار هيكل وظيفي سلطوي صارم. إذ قد يكلف مجموعة من الأفراد بإدارة فحص الحسابات، ومجموعة أخرى لمراجعة أرصدة العملاء، ومجموعة ثالثة بإصدار البطاقات الائتمانية، وهكذا. والمأخذ الوحيد من وجهة نظر العملاء فيما يختص بهذا النظام، أن عدداً لا حصر له من الأفراد والعديد من المستندات كانت تدخل ضمن الإجراءات الخاصة بعملية واحدة. وفي ظل هذا النظام القديم، كان يمكن لأحد النماذج أو الطلبات أن يقضي شهراً ذهاباً وإياباً من مكتب إلى أخر من أجل فتح حساب في أحد فروع بنك " لويدز " حيث تتعدد طلبات الموظفين ما بين بطاقات بنكية ومراجعة تفاصيل الرصيد، وطلب دفاتر شيكات وفتح حساب الادخار، وهكذا. أما في ظل النظام الجديد، نجد أن هناك شخصاً واحداً مسئولاً عن استقبال العميل بصدر مفتوح، وتنفيذ ما يلزم من إجراءات بمعزل عن التعقيدات المستندية، علماً بأن هذه الإجراءات تشمل مراجعة تاريخ رصيد العميل، وفتح الحسابات وإصدار البطاقات الائتمانية، والبطاقات الخاصة بماكينات الصرافة الآلية، ودفاتر الشيكات، وفي ظل نظام العمليات الجديد يستغرق فتح حساب جديد أقل من أسبوع لاستيفاء الإجراءات الخاصة به.

وبالإضافة إلى العملية الإجرائية التي تبدأ " بالاحتفاء بالعميل "، حدد بنك "لويدز" خمسة عوامل جوهرية في نطاق فروعه من بينها " التحكم في الإقراض "، " الدفعات الدورية ". وقد قضى النظام بأن تُعزى كل عملية إلى المسئول عنها، والتي كانت تتجسد في التأكد من إعادة هندسة العملية من أجل تحقيق أهداف لويدز في خفض التكاليف ورفع معدلات جودة خدمة العملاء. ولقد تم إجراء اختبار مبدئي للعملية في فرع موثوق به قبل طرحها وتعميمها عبر شبكة فروع البنك في سلسلة من الموجات المتلاحقة بدأت في يوليو ١٩٩٣. وقد أوضحت المؤشرات الأولى أن برنامج تحسين جودة الخدمة " SQIP " نجح في تحقيق إحداث التأثيرات المرغوبة، ويزعم مديرو لويدز أن مشروع إعادة الهندسة قد أدى إلى إزالة ١٢٪ من العوائق المرتبطة بالعوائد على رأس المال. وعلى سبيل المثال، هبطت نسبة الأخطاء المرتبطة بعمليات دفتر الشيكات بنسبة ٣٠٪ في أول شهرين من تاريخ تطبيق البرنامج، مما أدى إلى توفير مبالغ كبيرة تكفي لتغطية تكاليف أجهزة الحاسب المستخدمة في مراقبة النشاط في ظل العمليات الجديدة. وتلوح في الأفق أدلة تفيد أن البنك قد نجح في تحقيق هدفه الرئيسي المتجسد في تحسين خدمات العميل. ولقد ارتفعت نسبة رضاء العميل

لدى لويدز من ٧٣% في منتصف عام ١٩٩٣ عند بداية البرنامج ، إلى ٨٠% بحلول منتصف عام ١٩٩٥ ، الأمر الذى أمّن للبنك احتلال مركز الصدارة فى المنافسة التى ضمت أكبر بنكين فى بريطانيا ، هذا برغم ما قيل أن ارتفاع معدل رضا العميل بنسبة ٧% لا يعد أمراً مدهشاً .

وعلى الجانب الأخر كان يتعين على لويدز التفاعل مع بعض المشكلات الأخلاقية فى كثير من فروعة ، حيث أعتبرت عملية إعادة الهندسة طريقة مهذبة لتخفيض حجم العمالة ، وفى بعض الحالات إغلاق الفرع بصورة كاملة . وقد أغلق البنك ٣٠٠ فرع فى الفترة ما بين ١٩٩٠ ، ١٩٩٥ ، بالرغم أن الإدارة تزعم أن تلك الجهود مستقلة ، وتحدث بمعزل عن عملية إعادة الهندسة . ويبدو أن الإدارة لا تعير اهتماماً للحقيقة المرتبطة بفقدان ٢٠٠ فرد لوظائفهم نتيجة لعملية إعادة الهندسة ، إلا أنها تشير إلى أن ذلك قد حدث بصورة ودية . ويبدو أن مديرى المستوى المتوسط هم أكثر الفئات التى تعرضت للضرر من جراء عملية إعادة الهندسة وما ترتب عليها . وما بين منتصف ١٩٩٣ ومنتصف ١٩٩٥ خفض البنك عدد مديرى المناطق من ٨٠ إلى ٤١ . نظراً لأن الجهود الخاصة بإعادة الهندسة منحت القدرة على تحقيق إنجازات أكثر بعدد أقل . ومهما يكن السبب وراء فقدان الوظائف ، نجد أن هناك أمور تتعلق بالمشكلات الأخلاقية للموظف والتى من شأنها تثبيط قدرة لويدز فيما يختص بإدراك كامل المزايا التى تنطوى عليها جهود إعادة الهندسة .

نظرة شاملة Overview :

ناقشنا فى الفصل الرابع الدور الحيوى الذى يلعبه كل من الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل فى بناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها . ونلقى الضوء فى هذا الفصل على ما يستطيع المديرون عمله على مستوى الوظائف أو العمليات داخل الشركة لتحقيق الكفاءة المتفوقة ، والجودة المتفوقة ، والتحديث المتفوق ، والاستجابة المتفوقة للعميل . إن استراتيجيات المستوى الوظيفى هى تلك الاستراتيجيات التى توجه لتحسين فعالية العمليات الأساسية داخل الشركة ، مثل عمليات الإنتاج ، والتسويق ، وإدارة المواد ، والبحث والتطوير والموارد البشرية . وبرغم أن تلك الاستراتيجيات قد تركز على الوظائف لتحقيق أهداف الكفاءة على مستوى الشركة ، بدلاً من تحقيق أهداف الجودة والتحديث والاستجابة للعميل .

وعلى سبيل المثال ، تقدم لنا الافتتاحية وصفاً لكيفية استخدام بنك لويدز

لمفهوم إعادة الهندسة لتخفيض نفقات هيكل التكاليف والاحتفاظ بالعملاء في مواجهة منافسة جمعيات البناء البريطانية. ويستخدم لويدز عملية إعادة هندسة العمل كأداة لرفع معدلات والكفاءة والجودة والاستجابة للعميل وذلك في ظل نظام العمل الذى تم تطويره في الفصل الأخير. ولقد اكتشف لويدز أنه يستطيع إنجاز الكثير بالاعتماد على القليل من خلال أنشطة إعادة الهندسة، وذلك يتضمن الكفاءة ذات المستوى المتصاعد. وتشير الافتتاحية إلى أن لويدز قد تمكن من رفع جودة منتجاته، كما جرى البرهنة على ذلك وفقاً للمثال الذى سقناه والمرتبط بالوقوع في أخطاء إصدار دفاتر الشيكات الجديدة. ولا شك أن الزيادة في جودة المنتج قد ساعدت البنك كي يكون أكثر إيجابية في عملية الاستجابة للعميل، كما ثبت ذلك من خلال قياس الارتفاع في معدل رضا العميل بين أعوام ٩٣، ١٩٩٥.

يجب أن نلاحظ أيضاً أن جهود لويدز لا تتركز على وظائف العمل الفردية، مثل الرقابة على الرصيد أو إدارة الحسابات، ولكن تتركز على العمليات المتداخلة عبر الوظائف المختلفة. ويتوافق تركيز لويدر مع البرهان الذى سقناه في الفصل الأخير من حيث أن الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل تعتبر أهدافاً متداخلة على صعيد الوظائف التقليدية لمعظم المشروعات. وفى الحقيقة يتطلب تحقيق تلك الأهداف تنسيق وظيفى مكثف على مستوى الوظائف المتداخلة. ويعتبر التركيز على عمليات ومهام العمل، كمقابل للوظائف السبيل الوحيد لتحقيق مثل هذا التنسيق، رغم أننا سوف نرى في نهاية هذا الكتاب (الفصل ١٤) وجود سُبل أخرى لتحقيق التنسيق الوظيفى على مستوى الوظائف المتداخلة.

ولمزيد من استعراض موضوع استراتيجيات المستوى الوظيفى، ننظر في هذا الفصل في كيفية زيادة الشركات لكفاءتها وجودتها وعمليات التحديث واستجابتها للعميل. ورغم أننا في بعض الحالات سوف نركز على إسهام وظيفة معينة تجاه تحقيق تلك الأهداف، مثل الإنتاج والتسويق، نؤكد أيضاً على أهمية الاستراتيجيات والسياسات التى تتداخل على مستوى الوظائف. وعند الانتهاء من هذا الفصل ستكون لديك تصوراً أكثر وضوحاً فيما يختص بالإجراءات التى يمكن أن يتخذها المديرون على مستوى التشغيل لتحقيق الكفاءة المتفوقة والجودة المتفوقة والتحديث المتفوق، فضلاً عن الاستجابة المتفوقة للعميل.

تحقيق الكفاءة المتفوقة :

تعتبر الشركة مجرد أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. والمدخلات هى العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض والمهارة التقنية، وهكذا. أما المخرجات فهى عبارة عن السلع والخدمات التى تنتجها الشركة. إن أبسط قياس للكفاءة يتجسد فى كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة أى أن الكفاءة = المخرجات / المدخلات. وكلما ارتفع معدل كفاءة الشركة، كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبالتالى، تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي للشركة. وبكلمات أخرى، تتميز تكاليف الشركة بالانخفاض، إذا كانت تلك الشركة تستحوذ على كفاءة الإنتاجية العالية مقارنة بمنافسيها.

سوف نستعرض فى هذا الفصل الخطوات المختلفة التى يمكن أن تتخذها الشركات على المستوى الوظيفى لرفع كفاءتها وبالتالى خفض تكاليف وحداتها. ونبدأ بالوظائف الأولية للإنتاج و التسويق قبل الانتقال إلى استعراض وظائف الدعم المختلفة للمنشأة. ولا يفوتنا أن نؤكد على أن تحقيق الجودة العالية يلعب دوراً رئيسياً فى تحقيق الكفاءة المتفوقة، إلا أننا سنرجئ مناقشة كيفية تحقيق الجودة المتفوقة حتى القسم التالى.

الإنتاج والكفاءة : اقتصاديات الحجم الكبير

اقتصاديات الحجم، ويُقصد بها عمليات خفض تكلفة إنتاج الوحدة المرتبط بالإنتاج على نطاق واسع. وتمثل القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج أحد مصادر اقتصاديات الحجم، والتكاليف الثابتة هى تلك العناصر التى يجب تحملها لإنتاج أحد المنتجات مهما يكن مستوى المخرجات، وتشتمل تلك التكاليف على تكاليف شراء الآلات، وتكاليف عمليات إعداد الآلات للتشغيل، وتكاليف التجهيزات، و تكاليف الإعلان والبحث والتطوير. وأحد المصادر الأخرى لاقتصاديات الحجم الكبير هو القدرة على الإنتاج على نطاق واسع بما يمكن الشركة من الوصول إلى تقسيم العمل بشكل كبير وكذلك التخصص ، والذى بدورة ينطوى على تأثير إيجابى على الإنتاجية، وذلك لأنه وبصورة رئيسية يمنح العاملين القدرة على اكتساب المهارة فى تأدية مهام معينة.

يمثل نموذج فورد للسيارات " T " مثالاً كلاسيكيا لمثل هذه الاقتصاديات. والذى يُعد أول إنتاج عالمي ذو حجم كبير، وقد تم طرح هذا النموذج عام ١٩٢٣. وحتى ذلك الحين كانت فورد تعتمد فى صنع سياراتها على البناء

اليدوى المكلف " الإنتاج الحرفى ". وبعد تقديم تقنيات الإنتاج بأحجام كبيرة حققت الشركة الاستغلال الأمثل للعمالة (بمعنى تجزئة عملية التجميع إلى مهام صغيرة ومتكررة)، كما نجحت في تحقيق التخصص الذى أدى إلى رفع إنتاجية العاملين. كما اكتسبت فورد أيضاً القدرة على توزيع التكاليف الثابتة لتطوير السيارة وتهيئة الميكنة الإنتاجية على عدد كبير من وحدات المخرجات. ونتيجة لتلك الاقتصاديات انخفضت تكلفة تصنيع السيارة فى فورد من ٣٠٠٠ دولار إلى أقل من ٩٠٠ دولار فى عام ١٩٥٨ (بأسعار عام ١٩٥٨).

وقد أدت اقتصاديات الحجم إلى خفض تكاليف الكثير من المواقف الأخرى. وعلى سبيل المثال استطاعت شركة " دى بونت " خفض تكاليف تصنيع ألياف الحرير الصناعى من ٥٣ دولار للرطل إلى ١٧ دولار للرطل فى أقل من عقدين من الزمن، وقد تحقق ذلك من خلال اقتصاديات الحجم بشكل رئيسى. ولا تقتصر علاقة اقتصاديات الحجم بمشروعات تصنيع مثل فورد ودى بونت إذ يمكن لكثير من شركات الخدمات الإفادة من تحقيق وإدراك اقتصاديات الحجم الكبير. وقد تم عرض مثال فى الاستراتيجية من الواقع رقم (١/٥) والتى تبحث فى اقتصاديات الحجم التى يمكن أن تتحقق من الاندماج بين أثنين من مراكز المال فى نيويورك، كيميكال بنك، وتشيس مانهاتن بنك.

استراتيجية من الواقع (١/٥)

كيمكال بنك وبنك تشيس يعلنان الاندماج لتحقيق اقتصاديات الحجم

فى أغسطس ١٩٩٥أعلن هذين البنكين الكائنين فى نيويورك عن نيتهم للاندماج، وفى ٣١ مارس ١٩٩٦ أكتمل رسمياً هذا الاندماج. وقد قدرت الأصول الثابتة للبنك الناشئ عن عملية الاندماج والذى عمل تحت اسم " تشيسى chase " بأكثر من ٣٠٠ بليون دولار، مما جعله يتبوأ المكانة الأولى فى الولأيات المتحدة كأكبر بنك، والمكانة الرابعة على الصعيد العالمى. أما رأس مال بنك تشيسى الجديد فيقدر بـ ٢٠ بليون دولار ويُعد صاحب الصدارة أو المركز الثانى فى شرائح عديدة من الأعمال المصرفية بما فى ذلك القروض والمبادلات المالية وتبادل العملات والسندات والخدمات التجارة العالمية، وتمويل صناعة السيارات الفاخرة بالإضافة إلى خدمات الرهن.

ولقد قيل أن السبب الرئيسى وراء الاندماج كان يتجسد في الاقتصاد فى التكلفة حيث كان من المتوقع أن يؤدى هذا الاندماج إلى توفير أكثر من ١,٧ بليون دولار كل عام، وذلك من خلال التوصل إلى تحقيق اقتصاديات الحجم بالدرجة

الأولى. ولقد كان لدى البنك الجديد الناشئ أسباباً وجيهة للتفكير في توفير النفقات من خلال إنتهاج هذه السياسة. ففي عام ١٩٩١ نجم عن الاندماج بين (chemical and manufactures hanover) توفير في النفقات والتكلفة بلغ ٧٥٠ مليون دولار في كل عام، وذلك من خلال الاستغناء عن الأصول المتكررة بما فيها المنشآت ونظم المعلومات وأعضاء فريق العمل.

أما بالنسبة للكيان الاتحادي الناشئ عن الاندماج بين تشيس وكيمكال فقد أمكن له توفير التكاليف والنفقات على صعيد عدة مصادر. (أولاً) تحقيق اقتصاديات الحجم بشكل ملحوظ من خلال تحقيق الاتحاد والترابط بين ستمائة فرع تجاري للبنكين الرئيسيين. ولاشك أن إغلاق الفروع الزائدة عن الحاجة، وضم العمليات تحت مظلة عدد أصغر من الفروع الأمر الذي يسمح للبنك الجديد بزيادة قدرته على استخدام واستغلال شبكة أعماله بشكل جيد. (ثانيا) إن البنك الناشئ عن هذا الاندماج سوف يكون قادراً على استحداث وإدارة نفس حجم الأعمال التي كانت تُدار فيما سبق. إن التكاليف الثابتة المرتبطة بفروع البنك – التي تتضمن الإيجارات والعمالة والمعدات وتكاليف المرافق – سوف تنخفض، الأمر الذي من الممكن أن يُترجم إلى تخفيض كبير في تكلفة الوحدة.

وهناك مصدر آخر لتحقيق اقتصاديات الحجم ينشأ عن الجمع بين المصفوفة الكاملة لوظائف المكتب. وعلى سبيل المثال، يقوم البنك المتحد حالياً بتشغيل شبكة كمبيوتر واحدة بدلاً من أثنين. كما يمكن أيضاً للبنك الناشئ من خلال الاستخدام الأمثل للبنية التحتية للكمبيوتر أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة لهيكل العمل. وسوف تنشأ أيضاً معدلات توفير أكبر من خلال توحيد الوظائف الإدارية. وعلى سبيل المثال، فلقد ضاعف بنك تشيسي من عدد قروض السيارات ورهن الأصول، ولكن بسبب عمليات ميكنة المكتب التي تساعد على إدارة حجم أكبر من الأعمال بعدد من الموظفين يقل مرتين عما هو مطلوب في الظروف التقليدية. ولاشك أن عمليات التوفير هذه تتضمن تخفيضاً كبيراً في معدلات التكاليف الثابتة وانخفاضاً مناظراً في تكاليف الوحدة فيما يختص بخدمة المعدل المتوسط لقروض السيارات أو عمليات الرهن.

والجدير بالذكر أن تحقيق اقتصاديات الحجم لها محددات، ويزعم كثير من الخبراء أنه بعد الوصول إلى مستوى معين من المخرجات (الحد الأدنى لمعدل الكفاءة) فلا يكون بعد ذلك هناك إلا القليل – إذ ما وُجد – من اقتصاديات الحجم الإضافية التي يمكن أن تنتج عن التوسع في إنتاج حجم ما. و" الحد الأدنى لمعدل الكفاءة " هو الحد الأدنى لحجم المصنع الضروري لاكتساب اقتصاديات حجم ذات مغزى). وبمعنى آخر وكما يوضح الشكل (١/٥) يمثل منحنى تكلفة

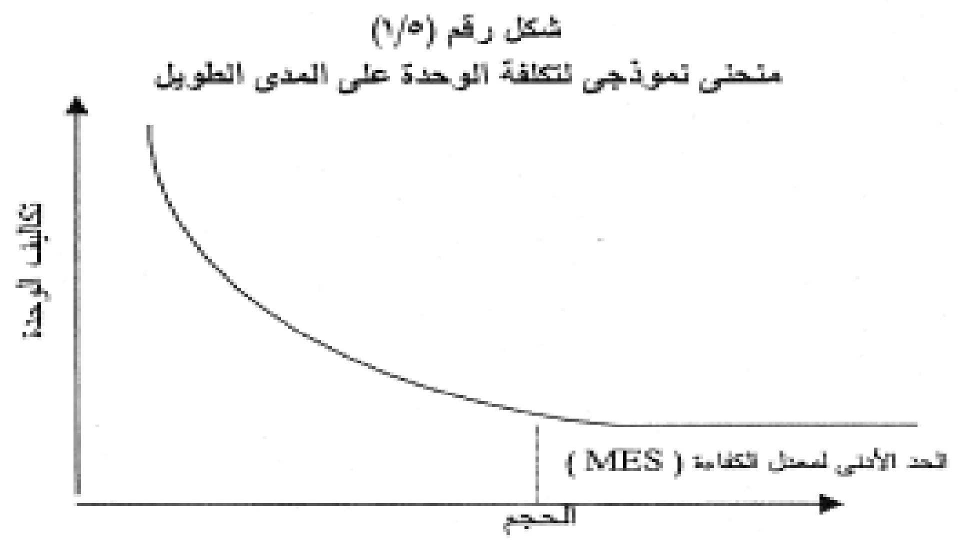
الوحـدة على المدى الطويل شكل حرف "L". وهناك نقطة أخـرى يجب أن نأخذها فى الاعتبار ، وهى احتمال ظهور عوامل مضادة لاقتصاديات الحجم ، عندما يقترن تنفيذ المشروعات الكبيرة بتيار بيروقراطى قوى ، الأمر الذى يؤدى إلى رفع سقف التزامات الشركة دون خفض تكاليف الوحدة .

الإنتاج والكفاءة : آثار التعلم

آثار التعلم هى بمثابة وفورات فى التكلفة تنتج عن التعلم من خلال التطبيق العملى . وعلى سبيل المثال ، يتعلم العامل بالتكرار ما هى أفضل طريقة لتنفيذ المهمة . بمعنى آخر ، تزداد إنتاجية العامل على مدار الوقت ، وتنخفض تكاليف الوحـدة عندما يتعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمة معينة ، وفى منشآت التصنيع الجديدة تتعلم أيضاً الإدارة الطريقة المثلى لإدارة وتشغيل عملية جديدة . ومن ثم تنخفض تكاليف الإنتاج نظراً لارتفاع إنتاجية العامل وكفاءة الإدارة .

شكل رقم (٥/١)

منحنى نموذجى لتكلفة الوحدة على المدى الطويل



وتزداد أهمية آثار التعلم عند تكرار مهمة معقدة تكنولوجياً ، حيث يوجد المزيد لكى نتعلمه . وهكذا تزداد أهمية آثار التعلم فى عملية تجميع تحتوى على ١٠٠٠ خطوة معقدة مقارنة بعملية تجميع تحتوى على ١٠٠ خطوة بسيطة . وبرغم أن آثار التعلم عادةً ما ترتبط بعمليات التصنيع ، كما هو الحال فى اقتصاديات الحجم ، إلا أن هناك أسباباً للاعتقاد بمدى أهميتها فى كثير من الصناعات الخدمية . وعلى سبيل المثال ، كشفت دراسة مشهورة للتعلم فى مجال الرعاية الصحية أن مزيداً من الجراحين قد اتجهوا إلى تخفيض عدد

الإجراءات الجراحية العامة، مؤكدين بذلك دور آثار التعلم فى مجال الجراحة. وقد استخدم مؤلفو الدراسة النتائج دليلاً لمحاولة إثبات أهمية إنشاء مراكز مراجعة إقليمية لتوفير وتقديم الرعاية الصحية ذات التخصص العالى. على أن تقوم هذه المراكز بالكثير من الإجراءات الجراحية المتخصصة (جراحات القلب مثلاً)، وتحل محل المنشآت المحلية ذات حجم العمل المتدنى.

وعند تصوير منحنى متوسط التكلفة فى الأجل الطويل، نجد أن اقتصاديات الحجم تتضمن التحرك والانتقال على طول منحنى (مثلاً من A إلى B كما هو موضح فى الشكل ٢/٥) كما أن تحقيق آثار التعلم يتضمن تحولاً فى الاتجاه إلى أسفل لكامل المنحنى (كما هو الحال من B إلى C فى شكل ٢/٥)، حيث يرتفع معدل كفاءة كل من العمالة والإدارة على مدار الوقت فى أداء مهامهم على جميع مستويات المخرجات. ولا يهم مدى درجة تعقيد المهمة، إلا أن آثار التعلم تأخذ فى الهبوط بعد مدة محدودة من الوقت. ولقد أشرنا إلى مدى أهميتها فقط أثناء فترة بدء عملية جديدة بعد سنتين أو ثلاثة.

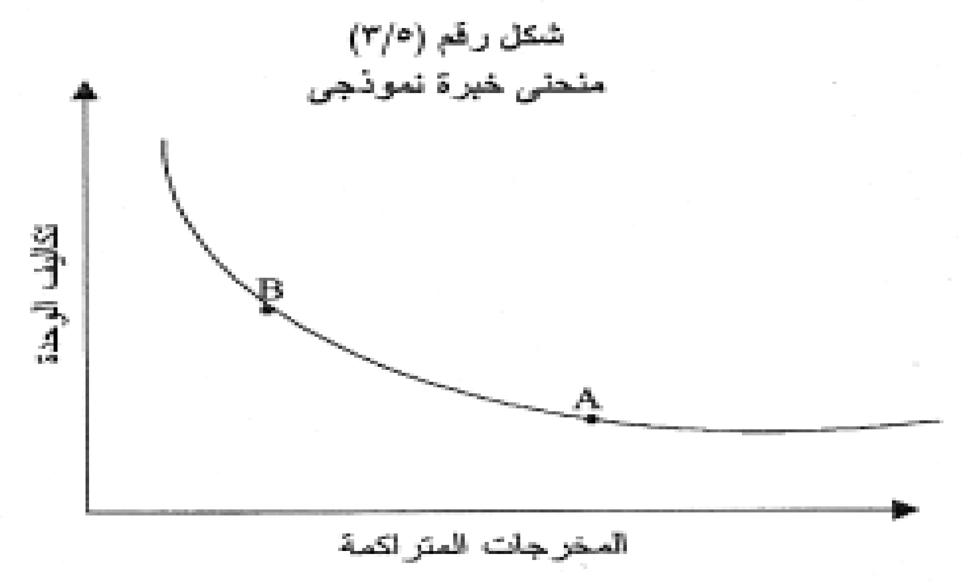
شكل رقم (٢/٥)
اقتصاديات الحجم وآثار التعلم

الإنتاج والكفاءة : منحنى الخبرة

يتصل منحنى الخبرة بعملية التخفيض المنظم لتكلفة الوحدة، والذى خضعت عملية حدوثه على مدار حياة المنتج. وطبقاً لمفهوم منحنى الخبرة. تأخذ تكاليف تصنيع المنتج فى الانخفاض بمقدار معين فى كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات. ولقد لوحظت هذه العلاقة فى بادئ الأمر فى مجال صناعة

الطائرات، حيث وُجد في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم هياكل الطائرات، تنخفض تكاليف الوحدة بنسبة ٨٠% عن مستواها السابق. وهكذا، تبلغ تكاليف الهيكل الرابع ٨٠% من تكاليف الهيكل الثاني، كما تبلغ تكاليف الثامن ٨٠% من تكاليف الرابع، وتبلغ تكاليف السادس عشر ٨٠% من تكاليف الثامن، وهلم جرا، ونخلص من هذه العملية إلى أن العلاقة بين تكاليف تصنيع الوحدة والمخرجات المتراكمة تشبه تلك العلاقة التي يوضحها الشكل (٥/٣).

شكل رقم (٥/٣)
منحنى خبرة نموذجي



شكل كلا من اقتصاديات الحجم وآثار التعلم، الأساس لظاهرة منحنى الخبرة. وكلما ازداد معدل الحجم المتراكم لدى الشركة على مدار الوقت، فإنها تكتسب القدرة على تحقيق كل من اقتصاديات الحجم (كلما زاد الحجم) وآثار التعلم. ويستتبع ذلك انخفاضاً في تكاليف الوحدة مع ارتفاع معدل تراكم المخرجات.

ولاشك أن الأهمية الاستراتيجية لمنحنى الخبرة واضحة وجلية. ويؤكد أن زيادة معدل حجم إنتاج الشركة ونصيبها من حصص السوق سوف يمنحها مزايا تتعلق بالتكاليف على صعيد المنافسة وهكذا نجد في الشكل (٥/٣) أن الشركة A تستحوذ على مزايا تتعلق بالتكاليف بأكثر مما تستحوذ عليه الشركة B. وربما يكون هذا المفهوم أكثر أهمية في تلك الصناعات حيث تستند عملية الإنتاج على نظام الإنتاج بكميات كبيرة (وعلى سبيل المثال، تصنيع أشباه الموصلات). وإذا ما أرادت الشركة أن تصبح أكثر كفاءة وتحقق بذلك

تخفيض تكاليف الإنتاج ، فإنه يتعين عليها محاولة اللحاق بمنحنى الخبرة بأسرع ما يمكن .

وهذا يعني إقامة منشآت تصنيع على نطاق يتميز بالكفاءة ، حتى قبل أن تبدأ الشركة في تلقي الطلبات ، والسعي من أجل تحقيق خفض التكاليف من خلال آثار التعلم . وقد تحتاج الشركة أيضاً إلى تبنى استراتيجية تسويق جزئية ، بالإضافة إلى تخفيض الأسعار إلى أقصى حد ممكن ، والتركيز على عمليات ترويج المبيعات من أجل دعم الطلب ومن ثم حجم المنتجات المتراكمة ، على أن يتم ذلك بأسرع ما يمكن . وعندما يهبط منحنى الخبرة نظراً لكفاءته المتفوقة ، فإنه من المرجح للشركة أن تستحوذ على مزايا فيما يتعلق بالتكاليف مقارنة بمنافسيها . وعلى سبيل المثال ، جرت محاولة لإثبات أن نجاح شركة " تكساس انسترومنت " المبكر كان يرتكز على حسن استغلال الشركة لمنحنى الخبرة (راجع الاستراتيجية من الواقع رقم ٢/٥ ، لمزيد من التفاصيل) ، وكذلك الشركات اليابانية المتخصصة في صناعة أشباه الموصلات التي استخدمت بجرأة مثل تلك التكتيكات للحاق بمنحنى الخبرة واكتساب مزايا تنافسية على حساب منافسيهم الأمريكيين ، كما أن السبب وراء سيطرة شركة " ماتسوشيتا " على السوق العالمية لأجهزة الفيديو كان يتجسد في ارتكاز استراتيجيتها على منحنى الخبرة .

ومع ذلك ، فكلما أخذ منحنى خبرة الشركة في الهبوط ، فإنه يترتب على ذلك ألا تشعر الشركة بالرضا حيال مزاياها الخاصة بالتكلفة وتشرح الاستراتيجية من الواقع رقم (٢/٥) كيف أن الهواجس حول منحنى الخبرة في شركة "تكساس أنسترومنت" ربما كان له آثار ضارة بالشركة على المدى الطويل . وعموماً هناك ثلاثة أسباب تفسر لنا عدم شعور الشركة بالرضا فيما يختص بكفاءتها المرتكزة على المزايا الخاصة بالتكلفة والتي جرى اشتقاقها من آثار الخبرة . (أولاً) ، حيث أنه لا آثار التعلم ولا اقتصاديات الحجم تستمر إلى الأبد ، لذا فمن المرجح لمنحنى الخبرة أن يدحض هذا المفهوم عند نقطة معينة ، إلا أن ذلك يجب أن يتم من خلال إرساء تعريف . وعندما يحدث ذلك ، فسوف يكون من الصعب تحقيق مزيد من تخفيض تكلفة الوحدة من خلال آثار التعلم واقتصاديات الحجم . وهكذا ، قد تضطر بعض الشركات إلى تتبع سياسة الشركة الرائدة في مجال صناعي معين على صعيد التكلفة . وعقب حدوث ذلك ، يستحوذ عدد من الشركات ذات التكلفة المنخفضة على التماثل والتكافؤ فيما بينهم . وفي مثل هذه الظروف ، يجب أن تعتمد المزايا التنافسية على

عوامل استراتيجية أخرى بالإضافة إلى العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج والوصول بها إلى الحد الأدنى ، وذلك بواسطة استخدام التقنيات المتواجدة .

استراتيجية من الواقع (٢/٥)

خبرات تكساس انستريومنت الكبيرة :

تعتبر شركة تكساس انستريومنت (تى اى) من أولى الشركات التى استخدمت مفهوم منحنى الخبرة . واعتبرت الشركة من الشركات المُحدثة (المُجددة) للتقنيات ، أولاً فى مجال الصمامات المصنوعة من السيليكون ، وفيما بعد فى أشباه الموصلات . ولقد اكتشفت الشركة انه مع كل حالة من حالات تضاعف الإنتاج المتراكم من الصمامات أو أشباه الموصلات تنخفض تكاليف الوحدة بمقدار ٧٣٪ مقارنة بمستواها السابق . وبناءاً على هذا المفهوم ، فإن الشركة قد تقوم بتخفيض الأسعار عند قيامها بإنتاج الصمامات أو أشباه الموصلات الجديدة وذلك بغرض تحفيز الطلب على المنتج . وكان الهدف من وراء ذلك تصريف حجم الإنتاج المتراكم وتخفيض الأسعار من خلال تحقيق اقتصاديات منحنى الخبرة . ونتيجة لذلك ، وخلال الستينيات والسبعينيات تمكنت الشركة من التفوق على منافسيها فى مجال تصنيع وترويج الصمامات ، وتحركت لتحقيق نفس التفوق على صعيد أشباه الموصلات ، وفى نهاية المطاف سيطرت الشركة على مجال الآلات الحاسبة الصغيرة والساعات الرقمية . وفى الحقيقة ، وعلى مدار عشرين عاماً وحتى عام ١٩٨٢ حققت شركة (تى أى) نمواً سريعاً مع معدلات بيع ، تضاعفت لأربع مرات فى الفترة ما بين ١٩٧٧ و ١٩٨١ .

إلا أنه وبعد عام ١٩٨٢ بدأت الأمور تسير فى الاتجاه الخاطئ ، إذ أن تركيز الشركة على هدف خفض التكلفة ومغالاتها فى اعتمادها استراتيجياً على منحنى الخبرة ، جعلت مفاهيمها عقيمة حيال احتياجات المستهلكين واتجاهات السوق . وبدأت غزوات المنافسين من الشركات مثل كاسيو وهيولت باكارد التى استهدفت مجال الآلات الحاسبة من خلال تركيز هؤلاء المنافسون على استحداث وابتكار مميزات جديدة تفى باحتياجات المستهلكين فضلاً عن التركيز على التكلفة والسعر . ولقد كانت شركة (تى آى) بطيئة فى ردود أفعالها حيال هذا الاتجاه . وفقدت على إثر ذلك نصيباً كبيراً من حصص السوق . وفى نهاية السبعينات قررت (تى آى) التركيز على أشباه الموصلات الخاصة بالساعات والآلات الحاسبة ، حيث أنها قطعت شوطاً طويلاً فى هذا المجال على درب منحنى الخبرة المرتبط باقتصاديات التكلفة ، وهذا فضلاً عن العكوف على تطوير أشباه الموصلات المصنوعة من موارد "كربومعدنية " لاستخدامها لأغراض ذاكرة الكمبيوتر وأشباه الموصلات

المتقدمة. إلا أنه مع النمو الذى طرأ على مجالات الحاسبات الصغيرة والحسابات الشخصية فى مستهل الثمانينات. بدأت السوق فى التحول إلى أشباه الموصلات الكربومعدنية ذات المعدل الكبير من مخرجات الطاقة. وعقب ذلك حققت شركتى إنتل وموتورولا تفوقاً كبيراً على (تى آى). والخلاصة أن تركيز الشركة على تحقيق اقتصاديات منحنى الخبرة فى بادئ الأمر قد أفادها، ولكن ذلك أسهم فيما بعد فى تدهور أعمال الشركة.

ثانيا، إن المزايا الخاصة بالتكاليف المكتسبة من آثار الخبرة يمكن أن تفقد فاعليتها عقب تطوير تقنيات جديدة. وعلى سبيل المثال، نجد أن سعر شاشة التليفزيون قد تتبع نموذج منحنى الخبرة منذ البدء فى طرح التليفزيون فى أواخر الأربعينات، وحتى عام ١٩٦٣. ولقد هبط متوسط سعر الوحدة من ٣٤ دولار إلى ٨ دولارات خلال هذه الفترة. ولكن ظهور التليفزيون الملون أدى إلى إعاقة منحنى الخبرة. إذ أن عملية تصنيع شاشات التليفزيون الملون تتطلب الاستعانة بتقنية تصنيع جديدة، كما ارتفعت أسعارها إلى ٥١ دولار للوحدة فى عام ١٩٦٦. وبعد ذلك استعاد منحنى الخبرة مركزه مرة أخرى. وفى عام ١٩٦٨ هبط سعر الوحدة إلى ٤٨ دولار، وإلى ٣٧ دولار عام ١٩٧٠، ثم ٣٦ دولار عام ١٩٧٢. باختصار يمكن أن نقول أن التغيرات التقنية يمكن أن تغير قوانين اللعبة.

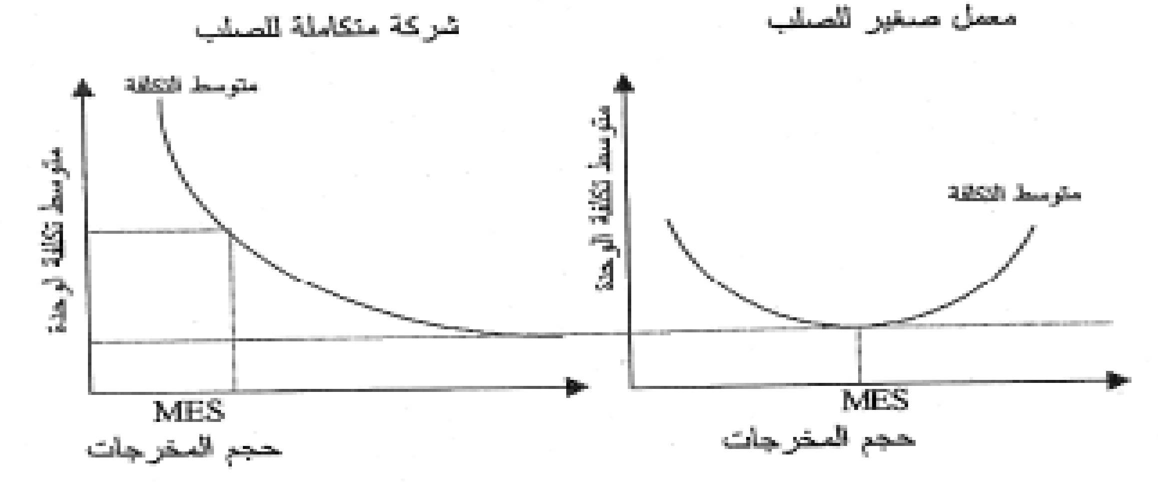
السبب الثالث لتجنب حالة الشعور بالرضا والقناعة، يتجسد فى إدراك أن الحجم الإنتاجى الكبير لا يمنح الشركة مزايا فى مجال التكلفة. وتستحوذ بعض التقنيات على وظائف مختلفة على صعيد التكلفة. وعلى سبيل المثال، تنطوى صناعة الصلب على تقنيتين بديلتين للتصنيع: التقنية المتكاملة، التى ترتكز على فرن الأوكسجين الأساسى، وتقنية العمل الصغير التى تعتمد على الفرن الكهربائى. وكما هو موضح بالشكل (٥/٤)، يرتبط نطاق الحد الدنى من الكفاءة (MES) للفرن الكهرباتى بأحجام الإنتاجية المنخفضة نسبياً، بينما يرتبط (MES) لفرن الأوكسجين الأساسى بالأحجام الإنتاجية العالية. وحتى عندما يعمل النوعان بكامل كفاءاتها الإنتاجية، نجد أن شركات الصلب التى تعتمد على فرن الأوكسجين لا تحقق مزايا على صعيد التكلفة على حساب المعامل الصغيرة.

وعلى أثر ذلك عندما تقوم شركة متكاملة تستخدم تقنية الأكسجين الأساسية بالسعى وراء اقتصاديات الخبرة، فإن ذلك قد لا يجلب نوع المزايا المرتبطة

بالتكلفة والتى قد تفصح عنها القراءة الساذجة لظاهرة منحنى الخبرة. وفى الحقيقة وخلال السنوات القليلة الماضية لم تستطع الشركات المتكاملة الحصول على طلبيات كافية لتشغيل واستغلال كامل طاقتها. ومن ثم ارتفعت تكاليف إنتاجها مقارنة بمعامل الصلب الصغيرة. وكما سوف نناقش ذلك فيما بعد، فإن ما تنطوى عليه كثيراً من الصناعات من تقنيات تصنيع مرنة، تبشر بتهيئة الفرصة لصغار الصانعين باتباع سياسات إنتاجية تتعلق بتكاليف الوحدة، يمكن مقارنتها بالعمليات التى يتم إجراءها على خطوط تجميع كبيرة.

شكل رقم (٥/٤)

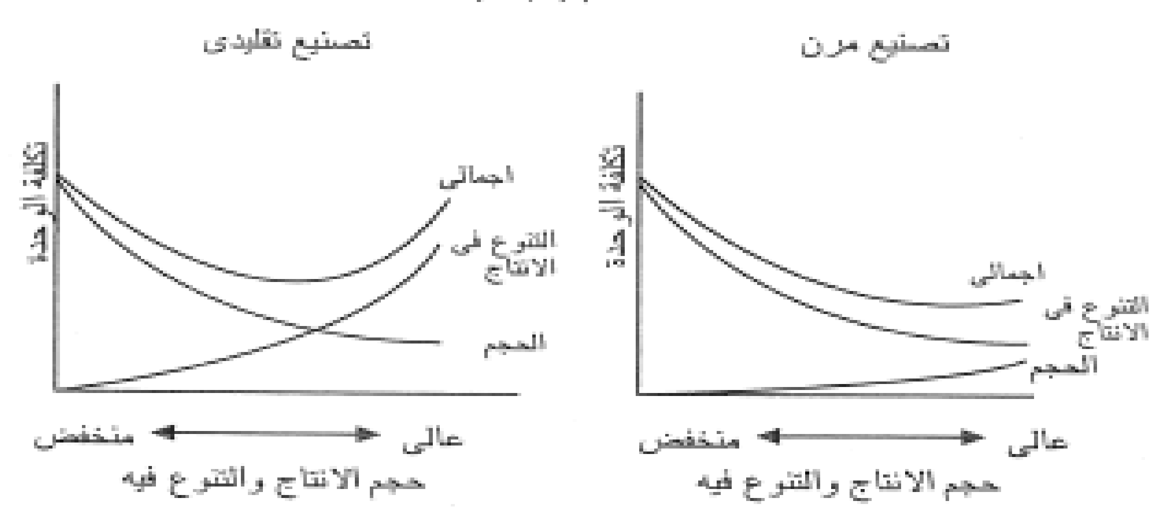
تكاليف إنتاج الوحدة فى شركة متكاملة للصلب، ومعمل صغير للصلب



الإنتاج والكفاءة : التصنيع المرن

أن الفكرة الجوهرية فى اقتصاديات الحجم هو أن أفضل طريقة لتحقيق الكفاءة، ومن ثم تخفيض تكلفة الوحدة، هو الإنتاج على نطاق واسع لوحدات نمطية، والمشكلة فى هذه الحالة تكون فى الموازنة بين انخفاض تكلفة الوحدة والتنوع فى الإنتاج. وتتضمن عملية إنتاج مجموعة متنوعة بشكل أكبر، إجراءات إنتاج أقصر، والتى بدورها تتضمن عدم القدرة على تحقيق وإدراك اقتصاديات الحجم. وذلك يعنى أن تنوع المنتج على نطاق واسع، يجعل زيادة الكفاءة الإنتاجية بالنسبة للشركة أمراً شاقاً، وبالتالى صعوبة خفض تكاليف الوحدة، وطبقاً لهذا المنطق، هناك سبيل واحد لزيادة الكفاءة وخفض تكاليف الوحدة، ألا وهو تحديد عمليات تنوع المنتج وقصرها على معدل معقول، فضلاً عن العمل على إنتاج منتج قياسى بكميات كبيرة (أنظر الشكل ٥/٥ أ).


شكل رقم (٥/٥ أ)



لقد ووجهت نظرية كفاءة الإنتاج هذه بظهور تقنيات التصنيع المبسط. إن المصطلح " تقنية التصنيع المرن " – أو " الإنتاج المحدود " كما يسمى غالباً – يغطى نطاقاً من تقنيات التصنيع مصمم لما يلى : (١) خفض أوقات التهيئة والتجهيز بالنسبة للمعدات المعقدة. (٢) زيادة معدل استخدام الماكينات المفردة من خلال نظام جدولة أفضل، (٣) تحسين عمليات الرقابة على الجودة في كل مراحل عملية التصنيع.

إن تقنيات التصنيع المرن (أنظر الشكل ٥/٥ ب) تسمح للشركة بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات وفق معدل معين من تكلفة الوحدة يمكن إنجازه فى فترة ما، من خلال نظام الإنتاج بكميات كبيرة لمخرجات معيارية. وفى الحقيقة، تشير الأبحاث الحديثة إلى أن الاعتماد على تقنيات التصنيع المرن قد تؤدى إلى زيادة الكفاءة وتخفيض تكاليف الوحدة بالنسبة إلى ما يمكن تحقيقه بالاعتماد على الإنتاج بكميات كبيرة لمخرجات معيارية، كما يمنح الشركة القدرة على تصنيع المنتجات وفقاً لطلب العميل بشكل أكبر مما كان متاح. ولقد صيغ مصطلح " تصنيع المنتجات وفقاً لطلب العميل " على نطاق كبير لوصف قدرة الشركات على استخدام تقنية التصنيع المرن للتوفيق بين هدفين كان يعتقد فيما سبق أنهما غير متوافقين – مثلما فى حالة، التكلفة المنخفضة وتصنيع المنتج وفق طلب العميل.

وتتفاوت تقنيات التصنيع المرن من حيث التركيب والتعقيد. ومن أكثر أمثلة تقنية التصنيع المرن شهرة هو نظام إنتاج " تويوتا "، وهو نظام غير معقد

نسبياً، ولكنه وضع " تويوتا " فى محل الصدارة كأكثر الشركات كفاءة فى مجال صناعة السيارات العالمية. وتعرض الاستراتيجية من الواقع رقم (٥/٣) لمحة مختصرة عن نظام التصنيع المرن لتويوتا. وتُعتبر " الخلايا الآلية المرنة" تقنية من تقنيات التصنيع المرن الشائعة. والخلية الآلية المرنة هى عبارة عن تجمع من نوعيات مختلفة من المكائن، إضافة إلى المعالج العام للخامات وخلية التحكم المركزية (كمبيوتر). وتحتوى كل خلية على أربع أو ست آلات قادرة على أداء مجموعة متنوعة من العمليات. ويجرى تكريس الخلية النموذجية لإنتاج مجموعة مترابطة من الأجزاء أو المنتجات ,ويجرى تهيئة وضبط هذه آلات من خلال الكمبيوتر، الذى يسمح لكل خلية بالتحول السريع بين إنتاج أجزاء أو منتجات مختلفة. وتستفيد العمليات المرتبطة بالطاقة الإنتاجية المحسنة وعمليات خفض التكاليف والعمليات المرتبطة بالكفاءة من الخلايا الآلية المرنة. وتنشأ عمليات استخدام الطاقة المحسنة، من خفض أوقات التهيئة ومن عمليات تنسيق التدفق الإنتاجى الذى يجرى التحكم فيها بواسطة الكمبيوتر، وذلك بين الآلات الأمر الذى يترتب عليه التغلب على الاختناقات. ويؤدى التنسيق المحكم بين الآلات إلى خفض معدلات العمل الجارى. ويمكن أن نعزو معدلات انخفاض الفاقد إلى قدرة آلة التحكم المحوسبة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مع إنتاج الحد الأدنى من الفاقد غير القابل للاستعمال. وبينما نجد أن الماكينات والآلات المستقلة قد تكون قيد الاستخدام والتشغيل بنسبة ٥٠% من الوقت، نلاحظ أن نفس الماكينات والآلات عندما تنتظم داخل نظام الخلية يمكن أن تُستخدم بمعدل يبلغ أكثر من ٨٠% من الوقت وتنتج نفس المنتج النهائى مع توفير نصف الفاقد.

> **استراتيجية من الواقع (٥/٣)**
>
> **نظام إنتاج تويوتا المبسط :**
>
> يرجع الفضل فى تطوير نظام تصنيع تويوتا المرن إلى أحد مهندسيها الذى يُدعى " Ohno Tailchi "، إذ بعد أن قضى هذا المهندس خمس سنوات فى العمل لدى تويوتا وبعد قيامه بزيارة مصانع فورد الأمريكية، أصبح أونو مقتنعاً أن فلسفة الإنتاج على نطاقات كبيرة فى مجال صنع السيارات تنطوى على عيوب كبيرة. ولقد وضع يده على مشكلات كثيرة يبرز من بينها ثلاثة عيوب رئيسية.
>
> أولاً : أن عمليات الإنتاج التى تتميز بطول المراحل قد ادت إلى إيجاد كميات كبيرة من المخزون الذى اقتضى وجود مستودعات كبيرة. وكان هذا الأمر مكلفاً

جداً، وذلك لارتفاع تكاليف عمليات التخزين، أو لارتباط قيمة المخزون برأسمال مُعطل. ثانياً: إذا ما جرى الضبط الأولى لماكينة الإنتاج بشكل خاطئ في مجال عمليات الإنتاج الطويلة المراحل، فلاشك أن حجم الإنتاج الناتج سيحتوى على عدد كبير من المفردات المعيبة. ثالثاً: إن هذا النظام الإنتاجي كان يتميز بالعجز عن التوافق مع أفضليات المستهلكين فيما يختص بتنوع المنتج.

وانخرط أوتو في البحث عن طرق وأساليب لإجراء عمليات إنتاجية أقصر وأكثر اقتصادية. ولقد قام بتطوير عدد من التقنيات المصممة لتقليص وقت تهيئة معدات الإنتاج. وبإتباع نظام يرتكز على نظام الروافع والبكرات، تمكن أوتو من تخفيض الأوقات المطلوبة لتغيير أوضاع المعدات وعمليات إعادة ضبطها من يوم كامل كما كان الأمر عام ١٩٥٠ إلى ثلاث دقائق فقط عام ١٩٧١، وأمكن من خلال ذلك تشغيل عمليات إنتاجية صغيرة اقتصادية الأمر الذى يسر لتويوتا تحقيق استجابة أفضل لمطالب العملاء فيما يختص بتنوع الإنتاج. وقد أدى ذلك أيضاً إلى الاستغناء عن الحاجة إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون، وبالتالى خفض تكاليف التخزين في المستودعات. هذا بالإضافة إلى تقليل حجم الإنتاج فيما يختص بالأجزاء المعيبة وعدد وحداتها. وقد أمكن بناءاً على ذلك خفض الفاقد وتسهيل تتبع العيوب عند مصادرها ومن ثم حل المشكلة. والخلاصة أن ابتكارات أوتو منحت تويوتا القدرة على إنتاج يتميز بالتنوع وانخفاض تكلفة الوحدة مقارنة بما كان عليه الأمر مع نظام الإنتاج التقليدى على نطاق واسع.

إن المنافع التي تتحقق من الاعتماد على تقنية التصنيع المرن يمكن أن تبلغ حداً مدهشاً. ولقد تبنت شركة " دبليو إل جور " التى تقوم بتصنيع مجموعة من المنتجات مثل كابلات الكمبيوتر ذات التقنية العالية وألياف الشهيرة المعروفة بـ " جور - تكس " تبنت الخلايا المرنة في العديد من مصانعها الستة والأربعين. ولقد تجلى تأثير ذلك النظام وأثره في منشأة تصنيع الكابلات، حيث أدى ذلك إلى تخفيض الوقت المستغرق في صناعة كابلات الكمبيوتر بنسبة ٥٠٪، مما أدى إلى خفض المخزون بنسبة ٣٣٪. كما أدى ذلك أيضاً إلى تقليص المساحة التى يشغلها المصنع بنسبة ٢٥٪. وعلى نفس المنوال، قامت شركة " كومباك " لصناعة الحاسبات الشخصية باستبدال ثلاثة من خطوط التجميع الستة عشر في مصنع هيوستن بإحدى وعشرين خلية. ونتيجة لذلك ارتفعت إنتاجية الموظف بنسبة ٢٥٪، وتم تغطية تكاليف تحويل الخطوط الإنتاجية الثلاثة إلى خلايا في غضون ستة أشهر. كذلك قامت شركة " لكسمارك " التى تنتج طابعات الكمبيوتر، بتحويل ٨٠٪ من إجمالى ٢٧٠٠ عاملاً في مصانعها في لكسنجتون

بولاية كنتكى إلى العمل وفق نظام خلايا التصنيع المرنة، ولقد تحقق نتيجة لذلك ارتفاع معدل الإنتاجية بنسبة ٢٥٪.

وبالإضافة إلى تحسين الكفاءة وخفض التكاليف، تمنح تقنيات التصنيع المرن الشركات القدرة على تصنيع الطلبات وفق الطلب حسب رغبة مجموعة صغيرة من المستهلكين، بتكلفة يمكن إنجازها فقط من خلال نظام الإنتاج بكميات كبيرة على أساس مخرجات معيارية.

تلك التقنيات تساعد الشركة على إنتاج الوحدات وفق الطلب وبكميات كبيرة، مما يترتب عليه رفع معدل الاستجابة للعميل. وعلى سبيل المثال، تخطط شركة "كومباك" لتصنيع كل حواسبها طبقاً للمواصفات التى يحددها العميل أو تجار التجزئة. وتمشياً مع خطة الشركة لتركيب مائة خلية أو أكثر فى مصنعها بهيوستون، تتصور الشركة أنها سوف تكون قادرة على تصنيع مجموعة واسعة التنوع من الطرازات المختلفة، وتزيد أو تخفض من إنتاج الطرازات المستقلة أو المفردة على الخط. ومع وجود ١٦ خط إنتاج فإن مثل هذه المرونة وتصنيع المنتج وفق الطلب قد لا يكونا على مستوى من الكفاءة من حيث التكلفة ولكن مع وجود مائة خلية سيكون ذلك واضحاً وممكن التحقيق.

التسويق والكفاءة :

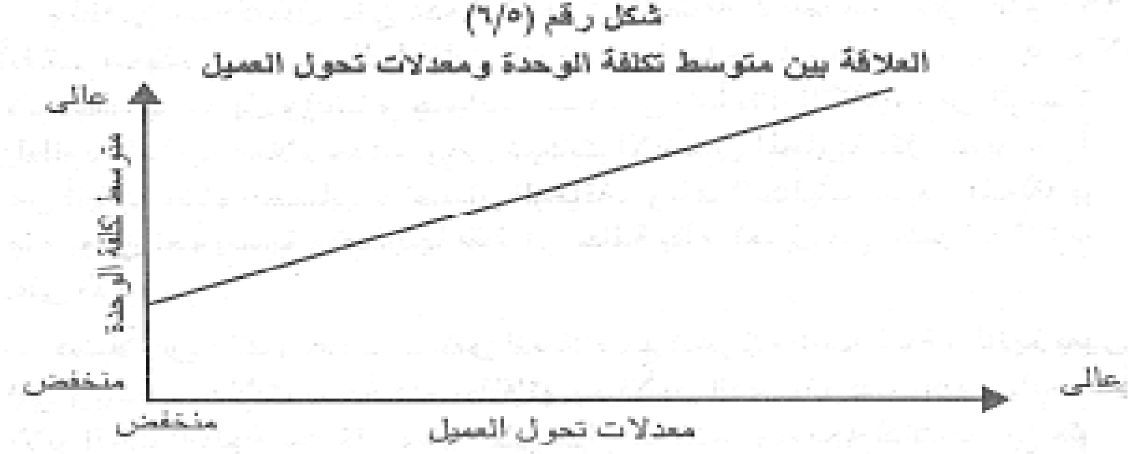
يمكن أن يكون لاستراتيجية التسويق التى تنتهجها الشركة تأثيراً كبيراً على مستوى الكفاءة وهيكل التكلفة. ويمكن أن تعزو استراتيجية التسويق إلى الموقع التى تتبوأه الشركة بالنظر إلى نظام التسعير والترويج والإعلان وتصميم المنتج والتوزيع. إذ أن ذلك قد يلعب دوراً رئيسياً فى رفع معدل كفاءة الشركة. وهناك بعضاً من الخطوات التى تؤدى إلى تحقيق مزيداً من الكفاءة تتسم بالوضوح إلى حد ما. وكمثال، فقد ناقشنا كيفية اللحاق بمنحنى الخبرة لاكتساب مركز يتسم بانخفاض التكلفة، وإن مما يسهل الوصول إلى ذلك هو الاعتماد على نظم تسعير جريئة، بالإضافة إلى اعتماد الجرأة فى عمليات الترويج والإعلان. وكل ذلك من المهام التى تندرج تحت وظيفة التسويق. إلا أن هناك بعض الجوانب من استراتيجية التسويق التى تتسم بعدم الوضوح إلى حد ما، ولكنها لا تقل أهمية من حيث التأثير على الكفاءة. وأحد الجوانب الهامة يتجسد فى العلاقة بين معدلات تحول المستهلكين عن منتجات الشركة وتكاليف إنتاج الوحدة.

إن معدلات تحول العميل : هى النسبة المئوية من عملاء الشركة الذين

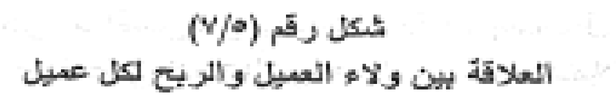
يتحولون كل عام إلى المنافسين . ويتحدد معدلات التحول بالنظر إلى ولاء العملاء، والذى هو دالة على قدرة الشركة على إرضاء عملائها . ونظراً لأن اكتساب عميل جديد يقتضى وجود تكاليف ثابتة فى كل مرة من مرات الإنتاج وخصوصاً فيما يتعلق بالإعلان والترويج وما شابة ذلك، لذا توجد علاقة مباشرة بين معدلات التحول والتكاليف . وكلما طالت فترات احتفاظ الشركة بالعميل، كلما زاد حجم مبيعات الوحدة، والتى تتحقق من وراء العميل، والتى يمكن أن تكون مقابل للتكاليف الثابتة، وكلما انخفض متوسط تكلفة الوحدة فى كل حالة بيع . وهكذا تستطيع القول أن خفض معدلات تحول العميل يسمح للشركة بتحقيق اقتصاديات عالية للتكلفة ونجد ذلك موضحاً فى الشكل (٦/٥)، والذى يبين أن ارتفاع معدلات التحول يتضمن متوسطاً عالياً لتكاليف الوحدة (والعكس صحيح).

شكل رقم (٦/٥)

العلاقة بين متوسط تكلفة الوحدة ومعدلات تحول العميل

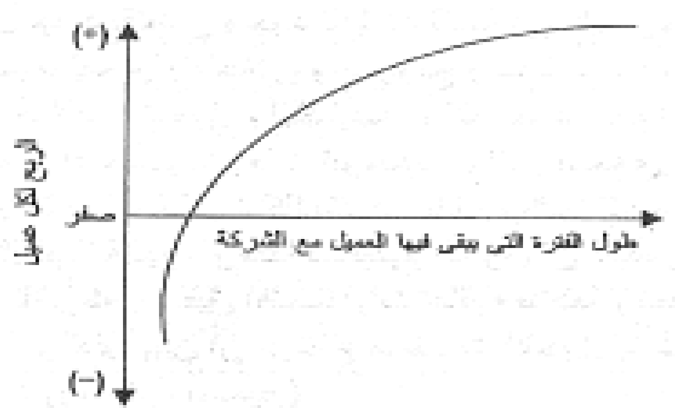


ومما يترتب على العلاقة التى أوردنا تلخيصاً لها فى الشكل (٦/٥)، العلاقة الأخرى المصورة فى الشكل (٧/٥) بين طول وقت بقاء واستمرار العميل مع الشركة، ومعدل الربح بالنسبة لكل عميل . ونظراً للتكاليف الثابتة المترتبة على اكتساب عملاء جدد، وكذلك تقديم الخدمات للعملاء الذين يبقون مع الشركة لوقت قصير قبل التحول إلى المنافسين، فقد ينتج عن ذلك أرباح سلبية . وكلما طالت فترة بقاء العميل مع الشركة، كلما ارتفع معدل التكاليف الثابتة لاكتساب هذا العميل، والتى يمكن توزيعها على عمليات الشراء المتكرر من قبل ذلك العميل، التى تساهم فى رفع نسبة الربح لكل عميل . وهكذا وكما أوضحنا فى الشكل (٧/٥)، يوجد علاقة موجبة بين طول بقاء العميل مع الشركة والأرباح بالنسبة لكل عميل .



شكل رقم (٧/٥)

العلاقة بين ولاء العميل والربح لكل عميل



ولنتدبر معاً كمثال على هذه الظاهرة، البطاقة الائتمانية. ففى عام ١٩٩٠ أنفقت معظم شركات البطاقات الائتمانية ما هو فى المتوسط بـ ٥١ دولار لاستقطاب عميل وإنشاء حساب جديد. وتنشأ تلك التكاليف من الإعلانات المطلوبة لجذب عملاء جدد، وعن شيكات الائتمان المطلوبة لكل عميل، وأيضاً عن آليات إنشاء الحساب وإصدار البطاقة. وتلك التكاليف الثابتة المتعلقة بوقت ما، يمكن تعويضها وتغطيتها فقط فى حالة بقاء العميل مع الشركة لمدة سنتين على الأقل.

فضلاً عن ذلك، عندما يستمر العملاء مع الشركة لسنة ثانية، فأنهم يميلون إلى زيادة معدلات استخدام بطاقاتهم، الأمر الذى يترتب عليه زيادة حجم الإيرادات الناتجة عن كل عميل على مدار الوقت. ونتيجة لذلك يرتفع متوسط الربح لكل عميل فى مجال أعمال البطاقات الائتمانية من ٥١ دولار بالسالب فى السنة الأولى (بما يمثل خسارة تقدر ٥١ دولار) إلى ٤٤ دولار فى السنة الثالثة، و٥٥ دولار فى السنة السادسة.

وهناك فائدة اقتصادية أخرى تترتب على ولاء العملاء طويل المدى، تتجسد فى الإعلان والدعاية المجانية التى يوفرها العملاء للشركة. إذ يتحدث العملاء الموالون للشركة كثيراً عن المنتج، وينتج عن ذلك زيادة حجم المبيعات. ومن الأمثلة الجلية على ذلك متاجر التجزئة البريطانية للملابس والمواد الغذائية " ماركس آند سبنسر "، التى تُعدُ أكبر متجر للتجزئة والأكثر ربحاً فى بريطانيا. ويرتكز نجاح هذه المتاجر على السمعة الطيبة فى إمداد عملائها بالبضائع ذات الجودة العالية وبأسعار معقولة. ولقد نجحت الشركة المالكة لهذه

المتاجر في إرساء ولاء العميل إلى درجة لم تعد معها الشركة في حاجة إلى تنظيم أي حملات إعلانية في بريطانيا. الأمر الذي تم ترجمته إلى مصدر رئيسي لتوفير النفقات. إذ تتجسد الرسالة الرئيسية في أن خفض معدلات تحول العميل واكتساب ولاءه يمكن أن يمثل مصدراً رئيسياً لتوفير النفقات. ونظراً لأن خفض معدلات تحول العميل بنسبة ٥% يمكن أن يرفع نسبة الأرباح المرتبطة بكل عميل في أي مكان من ٢٥% إلى ٨٥% إذ أن ذلك يؤدي إلى خفض تكاليف الوحدة، بالنظر إلى نوع الصناعة. وعلى سبيل المثال، يؤدي خفض معدلات تحول العميل بنسبة ٥% إلى ارتفاع في معدلات الأرباح بالنسبة لكل عميل على مدار متوسط فترة استمرار العميل مع الشركة، كما يلي: ارتفاع بنسبة ٧٥% في الأرباح بالنسبة لكل عميل في مجال البطاقات الائتمانية، وارتفاع بنسبة ٥٠% في الأرباح بالنسبة لكل عميل في مجال التأمين، ٤٥% في مجال صناعة الغسالات، و ٣٥% في مجال البرمجيات.

كيف تستطيع الشركة خفض معدلات تحول العميل؟ لاشك أنها تستطيع ذلك من خلال بناء ودعم الولاء للماركة، والذي بدوره يتطلب من الشركة أن تكون إيجابية في الاستجابة لاحتياجات كل عميل، وسنتعرض لموضوع استجابة العميل بعد ذلك في هذا الفصل، ولكن لاحظ الآن أن المكون المحوري لتطوير استراتيجية لتخفيض معدلات تحول العميل، هو أن يتم التحديد الدقيق لأولئك العملاء الذين يتحولون، والبحث عن سبب تحولهم والتصرف بناء على هذه المعلومات حتى لا يتحول عملاء آخرين لنفس الأسباب في المستقبل. وللقيام بذلك يجب أن يكون هناك نظام للمعلومات ضمن الوظيفة التسويقية قادر على اقتفاء أثر عملية تحول المستهلكين.

إدارة المواد، التخزين اللحظي (JIT) والكفاءة:

إن دور إدارة المواد في رفع الكفاءة لا يقل أهمية عن دور الإنتاج والتسويق. وتشمل إدارة المواد مختلف الأنشطة الضرورية لتوفير المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية وتوصيل المنتجات تامة الصنع للمستخدم النهائي من خلال نظام التوزيع. وتخفيض التكاليف من خلال إدارة أكفأ للمواد أمر له أهمية إذا أخذنا في الاعتبار أن تكاليف المواد والنقل تتراوح قيمتها بين ٥٠ إلى ٧٠% من العائد بالنسبة للمشروع الصناعي متوسط الحجم.

ومن ثم فإن أي تخفيض ولو بسيط في تلك التكاليف يؤثر على الربحية. ولو ضربنا مثالاً لذلك، فإذا كان عائد المبيعات في إحدى الشركات مليون

دولار ومعدل العائد على الاستثمار ٥% وتكاليف إدارة المواد بما فى ذلك قيمة المشتريات تصل إلى ٥٠% من إجمالى دخل المبيعات فإن زيادة الربحية بمقدار ١٥٠٠٠ دولار تحتاج إلى أما زيادة الدخل من المبيعات بمقدار ٣٠% أو تخفيض تكاليف المواد بمقدار ٣% وبالطبع فإنه فى حالة السوق المتشبعة فإنه من الأسهل تخفيض تكاليف المواد بمقدار ٣% عن زيادة الدخل من المبيعات بمقدار ٣٠%.

ويمكن تحسين كفاءة إدارة المواد من خلال تطبيق نظام التخزين اللحظى (JIT)، وتقوم الفلسفة الأساسية لهذا النظام على أساس تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد، حيث لا تصل المواد إلى المصنع إلا فور الاحتياج إليها فى عمليات التصنيع، وليس قبل ذلك، وهذا يعنى التخلص من جزء كبير من التكاليف الثابتة الخاصة باستئجار المخازن وصيانة المخزون. وعلى سبيل المثال فقد تحولت شركة فورد إلى نظام التخزين اللحظى منذ بداية الثمانينيات واستطاعت أن توفر حوالى ٣ بليون دولار بسبب ذلك.

وتطبق الأن الكثير من منشآت الخدمات نظام التخزين اللحظى لتخفيض التكاليف ورفع الكفاءة. وعلى سبيل المثال، فشركة Wal - martتطبق النظام فى متاجرها حيث تزود متاجرها بالبضائع مرتين فى الأسبوع على الأقل، وبعض المنافسين مثل Kmart و Sears تزود متاجرها بالبضائع مرة كل أسبوعين، وبالمقارنة مع المنافسين فإن شركة وول مارت تحافظ على نفس مستوى الخدمة بربع الاستثمار فى المخزون بالمقارنة بالمنافسين، ولقد ساعدت تلك السياسة شركة وول مارت فى تحقيق ميزة تنافسية فى مجال تجارة التجزئة.

وأحد الانتقادات الأساسية لنظام التخزين اللحظى هو أن المنظمة لا يكون لديها احتياطى من المخزون لمواجهة أى قصور فى التوريد أو زيادة الطلب وبالطبع هناك بعض الطرق للتقليل من تلك الأثار السلبية من بينها عدم الاعتماد على مورد وحيد واتباع سياسة تعدد مصادر التوريد

استراتيجية البحوث والتطوير والكفاءة :

تلعب سياسة البحوث والتطوير المتميزة دوراً هاماً فى رفع الكفاءة من جانبين : الأول تصميم المنتج بحيث يسهل تصنيعه بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج، وتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة. فعلى سبيل المثال، فإن شركة

تكساس انسترومنت أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورده للبنتاجون ليصبح مكون من ١٢ جزء بدلاً من ٤٧ جزء، وخفضت خطوات التجميع من ٥٦ خطوة إلى ١٣ خطوة، ومن ثم تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز من ٧٥٧ دقيقة إلى ٢١٩ دقيقة، والوقت المستغرق في تجميعه من ١٢٩ دقيقة إلى ٢٠ دقيقة فقط. والنتيجة بالطبع هو حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج. ومن هذا نجد من الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحوث والتطوير لضمان وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحوث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف. والمجال الثاني الذي تستطيع وظيفة البحوث والتطوير أن تساهم من خلاله في رفع كفاءة المنظمة هو أن تجعل المنظمة رائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية.

وعلى سبيل المثال، في صناعة السيارات نجد أن الميزة التنافسية لشركة تويوتا ترتكز جزئياً على ابتكارها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها.

استراتيجية الموارد البشرية والكفاءة :

إن إنتاجية العاملين تعتبر أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المنظمة وهيكل تكلفتها، فكلما زادت كفاءة العمل انخفضت تكلفة الوحدة المنتجة. وأهم التحديات الأساسية بالنسبة للمنظمة تتمثل في استنباط الوسائل التي تستطيع من خلالها زيادة إنتاجية عنصر العمل. ويمكن أن نشير هنا إلى ثلاث وسائل تشمل : تدريب العاملين، وفرق الإدارة الذاتية، وربط الأجر بالأداء.

تدريب العاملين :

الأفراد هم المدخلات الرئيسية للعملية الإنتاجية. والمنظمة التي تستطيع توظيف أفراد يتمتعون بمهارات عالية أمامها فرصة أكبر لتكون أعلى كفاءة من المنظمة التي توظف أفراد منخفضي الكفاءة. فالأفراد ذوي المهارات العالية باستطاعتهم أداء أعمالهم بطرق أسرع وأكثر دقة، كما أنهم أكثر قدرة على تعلم العمليات المعقدة التي تميز الطرق الإنتاجية الحديثة. ويساعد التدريب إلى حد كبير في رفع مستوى كفاءة الأفراد.

وتشير أحد التقارير التى أعدتها هيئة MIT عن إنتاجية الصناعة فى الثمانينيات أن أحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية التى حققتها الكثير من الشركات اليابانية هو التدريب المستمر من خلال العمل. وتشمل هذه البرامج التدريبية أربعة مكونات : (١) التناوب الوظيفى حيث يتم تمرير الفرد على مختلف الوظائف ليكتسب معرفة وإلمام عام بها وذلك خلال خطة منظمة. (٢) أن الكثير من الشركات اليابانية لديها برامج تدريب مكثفة خارج العمل "Off the job". وعلى سبيل المثال فإن شركة سانيو التى يعمل بها ٣٠ ألف موظف يلتحق منهم عشرة آلاف سنوياً بمركز التدريب التابع للشركة لمدة ثلاثة أيام على الأقل. (٣) أن الكثير من الشركات اليابانية تشجع موظفيها على تنمية مهاراتهم من خلال الالتحاق بمعاهد التعليم الليلية أو التى تعمل بالمراسلة وتدفع له التكاليف. (٤) وأخيراً فإن المشاركة فى أنشطة فرق العمل مثل حملات الرقابة على الجودة تساعد على رفع مستوى مهارة العاملين وتحسين أدائهم.

فرق الإدارة الذاتية :

وهى تمثل ظاهرة حديثة نسبياً فى الصناعة الأمريكية. وقد شرعت شركات قليلة فى استخدامها حتى منتصف الثمانينات، إلا أنها أخذت فى الانتشار السريع منذ ذلك الحين. ولا شك أن النمو الذى أعترى خلايا التصنيع المرن، قد سهل انتشار فرق الإدارة الذاتية بين مشروعات التصنيع. ويضم الفريق النموذجى ما بين خمسة إلى خمسة عشر موظف، يتولون إنتاج منتج كامل، أو الاضطلاع بمهمة شاملة. يتعلم كل أعضاء الفريق المهام ذات العلاقة ويتناوبون على الوظائف فيما بينهم من وظيفة لأخرى. ويترتب على ذلك نتيجة واحدة تتجسد فى تكوّن فريق عمل يمتاز بالمرونة. ويستطيع أعضاء الفريق تعويض غياب البعض منهم وملء فراغهم، كما يضطلع الفريق أيضاً بواجبات ومهام إدارية، مثل تنظيم العمل وجدولة الإجازات، وإعداد الطلبات الخاصة بالخامات واستخدام وتعيين أعضاء جدد. ويقوم أعضاء الفريق بتحمل المسئوليات الكبرى، ويتضمن ذلك عمليات التفويض للأعضاء التى يمكن النظر إليها على أنها وسائل تحفيز. وعادةً ما يستجيب الناس بشكل جيد وإيجابى إذا ما أعطوا استقلالاً أكثر وكُلفوا بمهام أكبر. أما علاوات الأداء المرتبطة بإنتاج الفريق وأهداف الجودة فإنها تعمل كوسيلة تحفيز إضافية.

ويتجسد أثر الفرق الذاتية الإدارة في ارتفاع معدل الإنتاجية بنسبة ٣٠% أو أكثر مع زيادة ملحوظة في جودة المنتج. كما يتحقق من التوفير في النفقات نتيجة الاستغناء عن المراقبين والمشرفين واستحداث هيكل وظيفي مسطح داخل المنظمة. وربما تكون عملية المزاوجة الأكثر فاعلية في مجال المنشآت الصناعية هي تلك التي تتألف من فرق الإدارة الذاتية وخلايا التصنيع المرن. ويبدو كلا العنصرين وكأنهما قد صُمما لبعضهما البعض. وعلى سبيل المثال، وبعد تطبيق واعتماد تقنية التصنيع المرن والممارسات العملية التي ترتبط بمفهوم فرق الإدارة الذاتية في مصنع " جنرال الكتريك " الكائن في سالزبوري في ولاية كارولينا في عام ١٩٨٨، زادت إنتاجية هذا المصنع بنسبة ٢٥٠% مقارنة بمصانع أخرى تابعة لنفس الشركة أنتجت نفس المنتجات عام ١٩٨٤. ولا يمكن أن تعتبر الفرق بمثابة الدواء الشافي لكل العلل في المنشآت الصناعية، إذ قد تفشل فرق الإدارة الذاتية في بلوغ أهدافها إذا لم يتهيأ لها جو التكامل مع تقنية التصنيع المرن. وتعهد الفرق بمسئوليات إدارية كثيرة إلى أعضائها، وتساعد هؤلاء الأعضاء ليكونوا على مستوى تلك المسئوليات من خلال برامج التدريب المناسبة. وأنها الحقيقة أن الكثير من الشركات غالباً ما تنسى وهي في خضم بحثها السريع لخفض التكاليف ان الفرق لا تعمل جيداً كما هو مخطط لها.

الأجر مقابل الأداء :

يعمل الناس من أجل الحصول على المال، لذا فإنه لا يكون من المستغرب أن ربط الأجر بالأداء يمكن ان يرفع إنتاجية الموظف. ألا أن الموضوع ليس بالبساطة ويتجسد في مجرد طرح نظام للحوافز، إذ أنه من المهم أن نحدد ونُعرف أي نوع من الأداء جدير بالمكافأة وكيف. وتعتقد بعض الشركات الأكثر كفاءة في العالم أن التعاون بين الموظفين يُعد ضرورياً لتحقيق المكاسب المتعلقة بالإنتاجية لذلك فإنها لا تربط بين الأجر والأداء الفردي. وبدلاً من ذلك تربط الأجر بأداء الفريق أو الجماعة. وعلى سبيل المثال، تلجأ شركة " نيوكر " التي يُنظر إليها على أنها اكثر الشركات كفاءة في مجال صناعة الصلب في العالم، إلى تقسيم قوة العمل إلى فرق يتألف كل فريق من ثلاثين فرداً أو أكثر. ويجري رصد علاوات تقدر بـ ٣٠% من الأجر الأساسي لمنحها لأعضاء الفريق في حالة تحقيقه للأهداف المرتبطة بالإنتاجية والجودة. وذلك من شأنه أن يوفر حافزاً قوياً للأفراد للتعاون فيما بينهم للسعي وراء تحقيق أهداف الفريق.

البنية الأساسية والكفاءة :

نظراً لأن البيئة التحتية تساعد في خلق وتهيئة البيئة التي تنمو وتعمل من خلالها الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة ، فإن ذلك يترتب عليه الإسهام في تحقيق الأهداف المرتبطة بالكفاءة . وفوق ذلك تؤدى البنية الأساسية إلى تعزيز التزام الشركة على نطاق واسع فيما يتعلق بالكفاءة ، كما يمكن أن تؤدى إلى تعزيز التعاون بين الوظائف المختلفة في السعى وراء تحقيق أهداف الكفاءة .

ويتأسس التزام الشركة تجاه الكفاءة على طبيعة قيادة الإدارة العليا . وتتجسد مهمة القيادة في صياغة رؤية يمكن التعرف من خلالها على الحاجة إلى جميع وظائف الشركة للتركيز على تحسين وتطوير كفاءتها . ولا يكفى مجرد تحسين كفاءة الإنتاج والتسويق أو البحث والتطوير ، إذ أن تحقيق الكفاءة المتفوقة يتطلب التزاماً كاملاً من الشركة نحو تحقيق هذا الهدف ، ويمكن فقط للإدارة العليا القيام بصياغة هذا الهدف .

ومن المهام الإضافية التي يتعين على القيادة الاضطلاع بها ، هي تسهيل التعاون والتنسيق المطلوب بين الوظائف المتقاطعة من أجل تحقيق الكفاءة المتفوقة . على سبيل المثال ، نجد أن تصميم المنتجات سهلة التصنيع يتطلب تحقيق الاتصال الشخصي على صعيد عملية الإنتاج والبحث والتطوير فضلاً عن تكامل نظم التوريد اللحظي " JIT " مع جدول الإنتاج الذي يتطلب اتصالاً عن كثب بين إدارة المواد وإدارة الإنتاج وفرق الإدارة الذاتية . وذلك بغرض إنجاز مهام الإنتاج التي تقتضى وجود تعاون وثيق بين قسم الموارد البشرية وقسم الإنتاج ، وهلم جرا .

ملخص : تحقيق الكفاءة المتفوقة

نجد ضمن الجدول (١/٥) ملخصاً بالأدوار الأولية التي يجب أن تضطلع بها الوظائف المختلفة من أجل تحقيق الكفاءة المتفوقة . ويُراعى أن تحقيق الكفاءة المتفوقة ليست ذلك الشئ الذي يمكن التعامل معه على أساس التعامل مع كل وظيفة بمعزل عن الأخرى . إذ أن الأمر يقتضى التزام واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة . وتلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في هذه العملية .

جدول رقم (٥/١)

الأدوار الأساسية لمختلف وظائف خلق القيمة في تحقيق الكفاءة المتفوقة

وظيفة خلق القيمة	الأدوار الأساسية
البنية التحتية (القيادة)	١ - توفير التزام الشركة على نطاق واسع نحو الكفاءة . ٢ - تسهيل التعاون بين الوظائف
الإنتاج	١ - أينما هو مناسب ، يجب تبنى اقتصاديات المجال ، وتعلم الاقتصاد . ٢ - تطبيق نظم تصنيع مرن .
التسويق	١ - أينما هو مناسب يجب تبني مفهوم التسويق النشيط للحاق بمنحنى الخبرة . ٢ - تقليص معدلات تحول العميل ببناء الولاء للعلامة .
إدارة المواد	١ - تطبيق نظم " JIL " للتوريد في الوقت المحدد .
البحث والتطوير	١ - تصميم المنتج بحيث يسهل تصنيعه . ٢ - التطلع دائماً للتحديث .
الموارد البشرية	١ - استخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات . ٢ - تطبيق واستخدام فرق الإدارة الذاتية . ٣ - استخدام مفهوم الأجر مقابل الأداء .

تحقيق الجودة المتفوقة :

لقد لاحظنا فى الفصل الرابع أن الجودة المتفوقة تمنح الشركة ميزتين . إذ أن تدعيم السمعة بالنظر إلى الجودة يهيئ للشركة فرصة فرض سعر عالى على منتجها ، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية من أى عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ، ومن ثم يخفض التكاليف . وفى هذا القسم ، سنتناول بالفحص الوسائل التى يمكن للشركة أن تستخدمها لتحقيق الجودة المتفوقة . أما الوسيلة الرئيسية فهى " إدارة الجودة الشاملة " TQM التى تعد بمثابة فلسفة إدارية تركز على تحسين الجودة لمنتجات وخدمات الشركة ، وتؤكد على أن كل عمليات الشركة يجب أن تُوجه صوب هذا الهدف . أنها فلسفة شاملة للشركة تتطلب التعاون والتنسيق فيما بين الوظائف المختلفة لمباشرتها بنجاح . وسوف نتدبر أولاً مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم نناقش الخطوات المختلفة المطلوبة لمباشرة وتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة . وسوف نلقى الضوء على الأدوار التى تلعبها الوظائف المختلفة فى هذه العملية .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

لقد تم تطوير هذا المفهوم في البداية نتيجة لجهود عدد من الخبراء والاستشاريين، ومنهم " دبليو أدوارز ديمنج " W.E. Deming و" جوزيف يوران " J.Juran و " فيجنبوم " A.V.Feigenbaum. ولقد اكتسب هؤلاء الاستشاريون تأييد ودعم القليل من الموازرين فى الولايات المتحدة. أما فى اليابان فقد بدأ الأمر على العكس من ذلك، إذ سارع اليابانيون إلى اعتناق تلك المفاهيم بحماس منقطع النظير، حتى أنهم قد أطلقوا على الجائزة السنوية الأولى للتفوق الصناعى أسم " ديمنج "، الذى قام بصياغة الفلسفة التى تشكل الأساس لإدارة الجودة الشاملة بالارتكاز على السلسلة التفاعلية ذات الخطوات الخمس التالية :

١ – إن تحسين الجودة تعنى انخفاض التكاليف نظراً لعدم تكرار الأعمال والوقوع فى أخطاء أقل، ومعدلات تأخير أقل، والاستغلال الأفضل للوقت والخامات.

٢ – نتيجة لذلك تتحسن الإنتاجية.

٣ – تؤدى الجودة الأفضل إلى الاستحواذ على نصيب أعلى من حصص السوق وتسمح للشركة برفع الأسعار.

٤ – يؤدى ذلك إلى زيادة أرباح الشركة، ويمكنها من البقاء والاستمرار فى مجال العمل.

٥ – وهكذا تتمكن الشركة من توفير فرص عمل أكثر.

لقد قام " ديمنج " بتعيين أربعة عشر خطوة تمثل جزءاً من اى برنامج لإدارة الجودة الشاملة، ولقد أوردنا تلخيصاً لتلك الخطوات فى الجدول (٢/٥). والخلاصة : أن " ديمنج " يحث الشركة على ضرورة انتهاج خطة استراتيجية واضحة لاستكشاف توجهاتها ومبتغاها، وكيف يتم تحقيق ذلك. كما يدعى " ديمنج " أن الإدارة يجب أن تعتنق فلسفة لا تقبل بموجبها وجود أى أخطاء أو عيوب أو خامات ذات جودة متدنية، بل وتعمل على استئصالها تماماً كما يُراعى أن تحسين جودة ومستوى الإشراف والرقابة يمنح المشرفين مزيداً من الوقت للعمل مع الموظفين وصقل مهاراتهم فيما يتعلق بإدارة مهام وظائفهم. هذا بالإضافة إلى أن الإدارة يجب أن تعمل على خلق بيئة تشجع الموظف على الإبلاغ عن المشكلات القائمة وإصدار التوصيات اللازمة. ويعتقد " ديمنج " أيضاً أنه لا يجب تحديد وتعريف المقاييس الخاصة بالعمل على

أساس أنها مجرد أعداد أو حصص ، ولكن على أساس أنها تشتمل على بعض من مفاهيم الجودة المرتبطة بتدعيم الإنتاج الخالي من العيوب .

جدول رقم (٥/٣)

نقاط ديمنج الأربعة عشرة للجودة

١ – خلق الثبات في الهدف نحو تحسين المنتج والخدمة ، بغرض أن تكون منافساً ، وأن تبقى وتستمر في النشاط ، وأن توفر الوظائف .

٢ – تبني الفلسفة الجديدة : نحن في عصر اقتصادي جديد . يجب أن تكون الإدارة متيقظة للتحديات ، ويجب ان يعلموا مسئولياتهم ، وأن يأخذوا بزمام المبادرة نحو التغيير .

٣ – أوقف الاعتماد على الفحص لتحقيق الجودة . تخلص من الحاجة للفحص على نطاق كبير ببناء الجودة في المنتج في المقام الأول .

٤ – كف عن ممارسة تعويض الجهد عن نشاط الأعمال من خلال بطاقة السعر . وبدلا عن ذلك أعمل على خفض التكاليف الكلية .

٥ – حسن وبشكل ثابت ودائم نظام الإنتاج والخدمات ، بغرض تحسين الجودة والإنتاجية ، وبالتالي خفض التكاليف بشكل ثابت .

٦ – ابدأ عملية التدريب أثناء العمل .

٧ – نشط عملية القيادة . والغرض من القيادة يجب أن يكون مساعدة الأفراد والآلات والأدوات على أداء العمل بشكل أفضل . والقيادة ضرورية ليس على مستوى عمل الإنتاج فقط دائماً على كافة المستويات الإدارية .

٨ – اطرد الخوف ، وبذلك يؤدي كل فرد دوره في الشركة بفاعلية .

٩ – كَسِّر الحواجز والعوائق بين الأقسام . فالأفراد في أقسام البحوث والتصميم ، والمبيعات ، والإنتاج يجب أن يعملوا كفريق ، وذلك للتنبؤ بمشكلات الإنتاج التي يمكن أن تواجه المنتج أو الخدمة أثناء الاستخدام .

١٠ – تخلص من الشعارات والنصائح ، والأهداف بالنسبة لقوة العمل . المطلوب منهم مستويات جديدة من الإنتاجية صفرية العيوب . فمثل هذه النصائح تخلق فقط علاقات عدوانية . إن الجزء الرئيسي من أسباب انخفاض الجودة والإنتاجية يتضمن النظام وهذا بدوره يقف وراء قوة فريق العمل .

١١ – (أ) تخلص من معايير العمل داخل المصنع . استعض عنها بالقيادة . (ب) تخلص من الإدارة بالأهداف ، تخلص من الإدارة بالأعداد ، الأهداف الرقمية . استبدل كل هذا بالقيادة .

١٢ – (أ) استبعد القيود التى تسلب العمال الذين يعملون على أساس الأجر بالساعة من حقهم فى الاعتزاز بالعمل. ويجب أن تتغير مسئولية المشرفين من انحرافات الأعداد إلى الجودة.

(ب) استبعد القيود التى تسلب الأفراد فى الاستراتيجية، وفى القسم الهندسى من حقهم فى الاعتزاز بالعمل.

١٣ – أسس برنامج قوى ونشيط للتعلم والتطوير والتحسين الذاتى.

١٤ – ضع كل فرد فى الشركة بحيث يعمل، وبحيث ينجز التحول. والتحول هو عمل كل فرد.

يزعم " ديمنج " أن الإدارة تتحمل مسئولية تدريب الموظفين على مهارات جديدة للتوافق مع التطورات والإيقاعات المتغيرة فى مواقع العمل، علماً بأن تحقيق مستوى أفضل من الجودة يتطلب التزام كل شخص فى الشركة.

ولقد مهد ذلك الطريق لليابان للتفوق الاقتصادى، منبهه الشركات الغربية وأرباب العمل إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة. ولقد أخذت الممارسات والتطبيقات الخاصة بمفهوم الجودة الشاملة فى الانتشار السريع منذ بداية الثمانينات فى إطار الصناعات الغربية، وتقدم الاستراتيجية من الواقع رقم (٥/٤) بعض الأمثلة على تأثير برامج الجودة الشاملة على الجودة.

استراتيجية من الواقع (٥/٤)

تأثير برامج إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجودة

فى عام ١٩٨٧ أظهرت المؤشرات أن إنتاج شركة موتورولا من أشباه الموصلات كان يحتوى على ٦٠٠٠ وحدة معيبة من كل مليون وحدة. وبحلول عام ١٩٩٢ أمكن تخفيض هذا العدد إلى ٤٠ وحدة لكل مليون وحدة. وما بين أعوام ١٩٨٧، ١٩٩٤ تُظهر المؤشرات أن موتورولا قد أمكنها توفير ما يقرب من ٦,٥ بليون دولار على صعيد تكاليف التصنيع وذلك نتيجة لاستعانتها ببرامج إدارة الجودة الشاملة.

ومنذ أن تبنى هيتاشى برنامجاً جزئياً لإدارة الجودة الشاملة فى عام ١٩٧٨ لوحظ أن عدد العيوب التى كانت تكتنف إنتاجها من البرمجيات قد هبطت من مائة عيب لكل ألف جهاز كمبيوتر إلى أقل من عيبين لكل ألف جهاز بحلول عام ١٩٩٢.

وفى عام ١٩٧٨ قررت شركة يوكوجاوا هيولت باكارد تبنى برنامج إدارة

الجودة الشاملة. وفي ذلك الوقت كان معدل العيوب في عملياتها يقدر بـ ٤,٠٠٠ عيب لكل مليون عملية. وبحلول عام ١٩٨٢ انخفض هذا المعدل إلى ثلاثة لكل مليون. وخلال نفس الفترة، ارتفعت إنتاجية الموظفين بنسبة ٩١% وانخفضت التكاليف بنسبة ٤٢% وارتفعت معدلات الأرباح بنسبة ١٧٧ %.

وعندما تبنت شركة زيروكس برامج إدارة الجودة الشاملة لأول مرة بالتنسيق مع مورديها في عام ١٩٨٣، كان معدل العيوب في الوحدات التي ينتجها مورديها يقدر بـ ٢٥,٠٠٠ عيباً لكل مليون وحدة. وانخفض هذا المعدل بحلول عام ١٩٩٢ إلى ما يقل عن ٣٠٠ لكل مليون.

إلا أنه برغم تلك الأمثلة من النجاح المشهود، لم تزل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة غير مقبولة عالمياً. وفي عام ١٩٩٢ كشفت دراسة أجرتها هيئة الجودة الأمريكية أن ٢٠% فقط من الشركات الأمريكية، تستعرض بانتظام نتائج وتبعات الأداء المتعلقة بالجودة مقارنة بـ ٧٠% من الشركات اليابانية.

وفي دراسة أخرى أجراها "أرثر دي ليتل" على ٥٠٠ شركة أمريكية تستخدم برامج إدارة الجودة الشاملة، وجد أن ٦٣% فقط من تلك الشركات تعتقد أن إدارة الجودة الشاملة تدعم موقفهم وقدراتهم التنافسية. وطبقاً لتلك الدراسة نستطيع القول أن السبب الرئيسي وراء ذلك يكمن في أن كثير من الشركات لم تتوصل إلى فهم كامل لطبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة أو لم تعتنقه من الأساس.

تطبيق نظام الجودة الشاملة :

من بين الشركات التي طبقت بنجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يبق قيد الاستمرار إلا عدداً قليلاً منها. وسوف نناقش ذلك في سياق مباشرة الشركات لبرامج الجودة الشاملة، كما نلقي الضوء على الدور الذي تلعبه الوظائف المختلفة بالنظر إلى قاعدة من القواعد التي تحكم هذا السياق. إلا ان ما لا يمكن التركيز عليه بشكل كافي، هو ما يتطلبه مباشرة وتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة من تعاون وتنسيق وثيق بين كل الوظائف في مجال السعي وراء تحقيق الهدف العام لتحسين الجودة، وتلك العملية تتسم بالتقاطع والتداخل على صعيد الوظائف المختلفة. ويتضمن الجدول (٣/٥) ملخصاً بالدور الذي تلعبه الوظائف المختلفة في مباشرة وتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة. كما تصف الاستراتيجية من الواقع رقم (٥/٥) الجهود التي تبذلها شركات الخدمات لتضع نظام الجودة الشاملة موضع التطبيق، والمنافع التي عادت عليها من وراء ذلك.

جدول رقم (٥/٣)
الدور الذى تلعبه مختلف الوظائف فى تطبيق نظام الجودة الشاملة

وظيفة خلق القيمة	الأدوار الأساسية
البنية التحتية (القيادة)	١ – وفر القيادة والالتزام نحو الجودة. ٢ – ابحث عن طرق لقياس الجودة ٣ – ضع الأهداف وأخلق الحوافز. ٤ – التمس المعلومات من الموظفين. ٥– شجع على التعاون بين الوظائف.
الإنتاج	١ – قصر الدورة الإنتاجية. ٢ – رد واقتفى أثر العيوب من مصدرها.
التسويق	١ – ركز على العميل. ٢ – وفر التغذية العكسية من العميل عن الجودة.
إدارة المواد	١ – اختر الموردين بعقلانية. ٢ – ساعد الموردين على تطبيق نظام الجودة الشاملة. ٣ – رد العيوب وابحث عن جذورها عند الموردين.
البحث والتطوير	١ صمم المنتج بحيث يسهل تصنيعه.
الموارد البشرية	١ – أسس وضع برامج التدريب على نظام الجودة الشاملة ٢ – نظم العاملين داخل فرق الجودة.

بناء وصياغة الالتزام المنظم تجاه الجودة :

هناك دليل على أن إدارة الجودة الشاملة لن تفعل إلا القليل لتحسين أداء الشركة، إذا لم يعتنقها كل فرد فى الشركة. وعلى سبيل المثال، عندما أطلقت شركة " زيروكس " برنامجها للجودة فى عام ١٩٨٣، كانت أول خطوة اتخذتها هى تعليم جميع أعضاء فريق العمل بدءاً من الإدارة العليا، مدى أهمية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وقد أمكنها ذلك من خلال تشكيل مجموعات، بداية بالمجموعة الموجودة فى أعلى قمة المنظمة والتى تضم الرئيس التنفيذى.

استراتيجية من الواقع (٥/٥)

إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسة انترماونتين للرعاية الصحية

تعتبر هذه المؤسسة من المنظمات غير الهادفة للربح وتتكون من أربع وعشرون مستشفى تتخذ من إيداهو ويوتاه وايومنج " Wyoming , utah , Idaho " مقراً لها. وفى البداية اتجهت مؤسسة انتروماونيتين إلى تبنى نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه فى أقسام معينة من شبكة أعمالها فى منتصف الثمانينات، وبحلول عام ١٩٩٠ انتهجت هذا النظام على نطاق واسع. وكان الغرض من تطبيق هذا النظام يتجسد فى الوقوف على انماط الرعاية الصحية غير المناسبة ونقاط الضعف التى تعتريها والعمل على استبعادها، ولاشك أن ذلك يوفر رعاية صحية أفضل للمريض ويؤدى أيضا إلى خفض التكاليف. ولقد دارت نقطة الانطلاق حول تحديد جوانب الاختلاف فى التطبيق من وجهة نظر الأطباء، وخصوصاً بالنظر إلى معدلات التكلفة والنجاح المرتبط بالعلاج. ومن ثم يتجه أطباء المؤسسة إلى أخذ هذه البيانات بعين الاعتبار. أما الخطوة التالية فتتجسد فى اعتماد الأطباء على هذه البيانات واستخدامها من أجل استبعاد التطبيقات الهزيلة والعمل على تحديث جودة الرعاية الطبية.

ولقد كانت النتائج مدهشة. فمن المحاولات المبكرة التى جرت على صعيد إدخال التحسينات تلك التى قامت بها مستشفى المؤسسة فى مدينة سولت ليك بقصد تخفيض معدلات العدوى التى تحدث عقب العمليات الجراحية. وقبل مباشرة هذه الجهود فى عام ١٩٨٥ كان معدل هذه العدوى يقدر بـ ١,٨%، وكان هذا المعدل يقل بـ ٠,٢ نقطة عن المعدل الدولى، ولكنه لا يزال غير مقبول من وجهة نظر نظام إدارة الجودة الشاملة. وباستخدام شبكة كمبيوتر سريعة لضمان إعطاء المرضى المضادات الحيوية اللازمة قبل ساعتين من إجراء الجراحة، تمكنت المستشفى من خفض معدل العدوى بمقدار النصف. أى إلى ٠,٩% فى غضون سنة واحدة. ومنذ ذلك الحين أخذ معدل العدوى فى الانخفاض حتى وصل إلى ٠,٤%، علماً أن المعدل الدولى يقدر بـ ٢%. وهذا المعدل التى توصلت المستشفى لتحقيقه يسهم فى توفير ١٤٠٠٠ دولار، وهذا يعتبر معدل توفير كبير.

إن مؤسسة انتروماونتين تركز جهودها الآن على عشرات من المشكلات، بما فيها الممارسات الخاطئة المرتبطة بالجرعة الدوائية والتى تعتبر السبب الرئيسى وراء ضعف الرعاية الطبية. وتتوقع المؤسسة لجهودها فى هذا المجال أن تؤدى إلى تجنب ٦٠% من هذه الأخطاء وبالتالى خفض تكاليف الرعاية الطبية بما يقدر بـ ٢ مليون دولار سنوياً لكل مستشفى.

كانت مجموعة القمة هي أول مجموعة تتلقى تدريباً أساسياً على إدارة الجودة الشاملة. ومن ثم تم تكليف كل عضو من هذه المجموعة بمهمة تدريب مجموعة فى المستوى الثانى فى إطار الهرم الوظيفى وهلم جرا، حتى أمكن توفير التدريب الأساسى على إدارة الجودة الشاملة لمائة ألف موظف. وقد لعب كل من الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية فى الشركة دوراً رئيسياً فى هذه العملية. ولقد تولت الإدارة العليا مسئولية تطبيق وممارسة القيادة بما يتوافق مع متطلبات الالتزام تجاه تحقيق الجودة وأهداف المنظمة. ويتعين على قسم الموارد البشرية تولى مسئولية التدريب على تقنيات إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة ككل.

التركيز على العميل :

ينظر ممارسو إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة التركيز على العميل كنقطة البدء، وهو السبب فى وجود الفلسفة المتعلقة بالجودة ككل. ونظراً لأن قسم التسويق يهيئ لنا نقطة البداية للاتصال بالعميل، لذا يتعين على هذا القسم أن يلعب دوراً رئيسياً فى مجال الجهود ذات العلاقة. ويحتاج الأمر إلى تعريف ما الذى يريده العملاء من السلعة أو الخدمة التى تقدمها الشركة، وما الذى تقدمه الشركة حقيقة للعملاء، مع ضرورة تحديد الفجوة بين ما يريده العملاء وما يحصلون عليه بالفعل، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه " فجوة الجودة ". ومن ثم وبالتعاون مع الوظائف والأقسام الأخرى فى الشركة، يتطلب الأمر صياغة خطة لسد هذه الفجوة.

إيجاد طرق قياس الجودة :

هناك حتمية أخرى يفرضها برنامج إدارة الجودة الشاملة، ألا وهى ضرورة استحداث وسيلة لقياس جودة المنتج. وهذا الأمر يتسم بالسهولة النسبية مع الشركات الصناعية، حيث يمكن قياس الجودة باستخدام معيار معين مثل عدد العيوب التى تعترى كل مليون جزء، ولكن الأمر يزداد صعوبة مع شركات الخدمات، إلا أنه ومع الاعتماد على قليل من الابتكارية يمكن استحداث نظام قياس مناسب. وعلى سبيل المثال، تستخدم شركة فلوريدا للطاقة والضوء قراءة مترية ترتبط ببيان الأخطاء الشهرية التى تعترى عملياتها كمقياس للجودة.

وضع الأهداف واستحداث الحوافز :

عقب استنباط أسلوب القياس، تتجسد الخطوة التالية فى وضع وتهيئة هدف

الجودة واستحداث الحوافز للوصول إلى ذلك الهدف وتحقيقه. ومرة أخرى، تزودنا شركة زيروكس بمثال أخر، فعندما طرحت الشركة في بادئ الأمر برنامج إدارة الجودة الشاملة، كان الهدف الأساسي للشركة يتجسد في تخفيض عدد الوحدات المعيبة من ٢٥٠٠٠ جزء من كل مليون جزء، إلى ١٠٠٠٠ جزء من كل مليون جزء. وقد كان هناك طريقة واحدة لاستحداث الحوافز الخاصة بتحقيق مثل هذا الهدف، وذلك بربط المكافآت مثل العلاوات وفرص الترقي بعملية تحقيق الهدف. وهكذا اتجهت شركات كثيرة من تلك التي تبنت فرق الإدارة الذاتية إلى ربط العلاوات بمدى قدرة تلك الفرق على تحقيق أهداف الجودة. وتعتبر عملية وضع الأهداف واستحداث الحوافز واحدة من مهام الإدارة العليا الرئيسية.

التماس المعلومات من الموظفين :

يمكن للموظفين أن يكونوا مصدراً حيوياً للمعلومات، لذلك يجب إرساء إطار عمل لالتماس اقتراحات الموظفين فيما يتعلق بالتحسينات المزمع إدخالها. ولقد استحدثت دوائر الجودة، وهي عبارة عن اجتماعات ولقاءات يشارك فيها جماعة من الموظفين، لتحقيق هذا الهدف. ولقد استخدمت شركات أخرى فرق الإدارة الذاتية كمنابر لمناقشة الأفكار الخاصة بتحسين الجودة. ومهما يكن ذلك المنبر، نجد أن التماس المدخلات (المعلومات) من موظفي المستوى الأدنى يتطلب من الإدارة أن تكون متفتحة الصدر تجاه تلقي الأخبار السيئة والنقد من الموظفين. وطبقاً لما قاله " ديمنج "، أن الإدارة الأمريكية تعاني من مشكلة واحدة، إذ أنها قد درجت على تطبيق مبدأ " قتل حامل الأخبار السيئة ". ويقول أنه على العكس من ذلك، يتعين على المديرين الملتزمين بمفهوم الجودة أن يعوا أن الأخبار السيئة تُعد منجماً ذهبياً للمعلومات.

تحديد العيوب ومتابعتها عند المصدر :

إن العيوب التي تعتري المنتج غالباً ما تحدث أثناء عملية الإنتاج، وتلح إدارة الجودة الشاملة على الحاجة إلى تحديد العيوب أثناء العمليات التي تجرى في إطار إنجاز العمل، ومتابعة هذه العيوب عند مصدرها، واكتشاف الأسباب الكامنة ورائها. ومن ثم تصحيح الوضع بما لا يسمح بتكرار حدوثها مرة أخرى. وتقع هذه المسئولية بالدرجة الأولى على عاتق إدارة الإنتاج وإدارة الخدمات.

ويؤكد " ديمنج " على جدوى استخدام الإجراءات الاحصائية لإماطة اللثام

عن العيوب، وذلك بغرض تعيين الانحرافات فيما بين جودة السلع والخدمات. وينظر " ديمنج " إلى الانحرافات كعدو للجودة. وعقب تحديد تلك الانحرافات، فأنه يجب متابعتها عند المصدر والعمل على إزالتها. ومن التقنيات التى تساعد كثيراً فى هذا المجال خفض أحجام المنتجات المُصنعة، الذى يؤدى بدوره إلى ظهور العيوب بجلاء فى الحال. ومن ثم يمكن متابعتها بسرعة عند مصدرها. ون ثم علاج المشكلة. ويعنى أيضاً خفض حجم المنتجات أن عدد المنتجات المعيبة سوف لا يكون كبيراً إذا ما وُجدت، وبالتالى تقليل الفاقد فى الإنتاج. ويمكن استخدام تقنيات التصنيع المرن، التى ناقشناها سابقاً، لخفض حجم الإنتاج دون رفع التكاليف. وبناءاً على ما تقدم نستطيع القول أن الاعتماد على تقنيات التصنيع المرن تُعد بمثابة جانب مهم لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

كذلك تلعب " نظم التخزين اللحظى " JIT " دوراً هاماً. إذ فى ظل هذا النظام تدخل الأجزاء المعيبة عملية التصنيع فى الحال، ولا يجرى احتجازها فى المستودعات لمدة شهور قبل استخدامها. ومن ثم يمكن تعيين المدخلات المعيبة. أما فى ظل النظام التقليدى، نجد أن وضع تلك الأجزاء فى المستودعات لمدة شهور قبل استخدامها قد يعنى أن أعداداً كبيرة من العيوب ينتجها المورد قبل دخولها عملية الإنتاج.

بناء العلاقة مع الموردين:

تُعد الجودة الهزيلة للأجزاء والمكونات مصدراً رئيسياً للجودة الهزيلة للسلع كاملة التشطيب. ولخفض نسبة عيوب المنتج، يتعين على الشركة العمل بالتنسيق مع مورديها لتحسين جودة الأجزاء والمكونات، وتقع المسئولية الأولى فى هذا المجال على عاتق قسم إدارة المواد حيث أنه القسم المسئول عن التعامل مع الموردين.

وهناك خطوتين ضروروتين فى هذا المجال، يتجسدان فى مباشرة وتنفيذ نظم " JIT " بالتنسيق مع الموردين، وإقناع الموردين بتبنى برنامج إدارة الجودة الشاملة المناسبة لهم: (أولاً)، يجب خفض عدد الموردين إلى المعدل الذى يمكن التحكم فيه إدارياً. (ثانياً) يجب على الشركة الالتزام ببناء علاقات تعاونية طويلة الأجل مع ما بقى من الموردين. إن حث الموردين على الاستثمار فى نظم " JIT " ونظم الجودة الشاملة، يُعد بمثابة حث وتشجيع لهم لعمل استثمارات كبيرة تربطهم بالشركة. وعلى سبيل المثال، من أجل مباشرة

نظم " JIT " بشكل كامل، فقد تطلب الشركة من المورد أن ينقل موقع مصنعه ليكون مجاوراً لمصنع التجميع التابع للشركة. وهنا يتسم رد فعل الموردين بالتردد حيال القيام بتلك الاستثمارات، إلا إذا شعروا بالتزام الشركة بإقامة علاقة طويلة الأجل معهم.

تصميم سهل التصنيع :

كلما اقتضت عملية تجميع المنتج مزيدا من الخطوات، كلما زادت فرص ارتكاب وحدوث الأخطاء. ولاشك أن تصميم المنتجات بأجزاء أقل قد تؤدى إلى سهولة عملية التجميع، كما يؤدى إلى وجود عيوب أقل. إن كل من البحث والتطوير وعملية التصنيع يجب وضعها فى الاعتبار عند تصميم المنتجات بغرض تسهيل تصنيعها.

إسقاط الحواجز بين الوظائف :

تتطلب مباشرة عملية إدارة الجودة الشاملة التزام المنظمة التزاماً شاملاً على كل المستويات، مع إرساء تعاون قوى بين الأقسام. كما لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين عمليات البحث والتطوير، وعملية الإنتاج لتصميم المنتجات التى تتميز بسهولة التصنيع، كما يجب تحقيق التعاون والتنسيق بين عملية التسويق وعمليتى الإنتاج والبحث والتطوير حتى يمكن التعرف على مشكلات العملاء من خلال عمليات التسويق ووضع الحلول المناسبة لها، كما يتعين على إدارة الموارد البشرية التعاون مع بقية أقسام الشركة من أجل صياغة برامج مناسبة للتدريب على الجودة. وسوف نستعرض موضوع التعاون بين الوحدات الفرعية داخل الشركة فى الفصل الحادى عشر. وما يستحق التركيز عليه عند هذه النقطة هو أن تلك المسئوليات تقع على عاتق الإدارة العليا لضمان تحقيق ذلك التعاون المنشود.

تحقيق التحديث المتفوق : Achieving superior innovation

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر التحديث أحد أهم الأركان الرئيسية فى بناء المزايا التنافسية. ويمنح التحديث الناجح للمنتجات والعمليات الشركة شيئاً متفرداً يفتقر إليه المنافسون. وهذا التفرد قد يسمح للشركة بفرض سعر عالى أو خفض مستوى هيكل التكلفة إلى ما تحت مستوى منافسيها. وسوف يحاول المنافسون محاكاة عمليات التحديث الناجحة. وغالباً ما سوف ينجحون فى ذلك، برغم أن عوائق المحاكاة الصعبة يمكن ان تؤدى إلى إبطاء سرعة

المحاكاة. لذلك نجد أن الحفاظ على المزايا التنافسية يتطلب الالتزام المستمر للتحديث.

ولقد اتجهت شركات كثيرة إلى تأسيس سجل متابعة لعمليات التحديث الناجحة. ومن بين تلك الشركات شركة "دى بونت" التى أنتجت تياراً متدفقاً من التحديثات الناجحة، مثل السيلوفان والنيلون والفريون (تستخدم فى أجهزة التكييف)، والتيفلون (يستخدم فى الطلاء الداخلى لأوانى الطهى)، وكذلك شركة "سونى" التى تشمل نجاحاتها الووكمان، والقرص المدمج، هذا بالإضافة إلى شركة "ميرك" وهى شركة أدوية أنتجت خلال الثمانينات سبعة عقارات جديدة، وشركة "ثرى إم" التى قامت بتطبيق خلاصة كفاءتها فى مجال الأشرطة اللاصقة لتطوير نطاق واسع من المنتجات الجديدة. هذا فضلاً عن شركة "إنتل" التى احتلت موقع الصدارة فى التطوير والتحديث المستمر للمعالجات الدقيقة لتشغيل الحواسب الشخصية.

معدل فشل التحديث العالى :

برغم أن التحديث يمكن أن يكون مصدراً للمزايا التنافسية، إلا أن معدل فشل المنتجات المحدثة يعتبر عالياً، وقد أجريت دراسة على عملية تطوير المنتج فى ستة عشر شركة فى مجالات الكيمياء والبترول والصناعات الإلكترونية. وقد أشارت تلك الدراسة إلى أن ما يقرب من ٢٠% فقط من مشروعات البحث والتطوير تنتهى إلى إنتاج منتج أو عملية تجارية ناجحة. وقد كشفت دراسة متعمقة أخرى تتعلق بتطوير المنتج فى ثلاث شركات. أن ما يقرب من ٦٠% من مشروعات البحث والتطوير وصلت إلى تحقيق الكمال الفنى والتقنى، و ٣٠% منها اكتسبت الصبغة التجارية، ١٢% فقط حققت أرباحاً اقتصادية.

ولقد كشفت دراسة مشابهة أجراها القسم الاستشارى فى شركة "بوذ، آلن آند هاميلتون" أن أكثر من الثلث من بين ١٣٠٠٠ سلعة استهلاكية ومنتج صناعى صُنعت ما بين أعوام ١٩٧٦، ١٩٨١ فشلت فى الوفاء باحتياجات مالية خاصة للشركة، فضلاً عن معايير الأداء الاستراتيجى. وقد كشفت دراسة حديثة أن ٤٥% من المنتجات الجديدة التى طُرحت فى الأسواق لم تحقق أهداف الربحية المرجوة منها. وننتهى إلى أن هذا الدليل يشير إلى أن كثيراً من مشروعات البحث والتطوير لا تؤدى إلى إخراج منتج تجارى، وأن ما بين ٣٣% و ٦٠% من كل المنتجات الجديدة التى تصل إلى السوق، تفشل فى تحقيق

عوائد اقتصادية كافيه. وهناك مثالين مشهورين لمنتجين يرتبطان بالفشل وهما منتج آبل كمبيوتر " المساعد الرقمي الشخصي " ونظام شرائط الفيديو المعروف "بيتاماكس" الذى أنتجته شركة "سونى". وبينما نجد أن كثيراً من الأسباب قد قدمت لشرح وتفسير أسباب فشل كثيراً من المنتجات الجديدة فى تحقيق عائد اقتصادى مجز. إلا أن هناك خمسة تفسيرات للفشل تظهر فى معظم القوائم ذات العلاقة وهى : عدم التأكد، وأساليب المتاجرة الضعيفة، والصياغة الضعيفة للاستراتيجية، والقصور التقنى، والافتقار إلى السرعة فى عملية التطوير.

*** عدم التأكد :**

تنطوى عملية تطوير منتج جديد على مخاطر كبيرة. إذ انها تتطلب اختبار الفروض التى يستحيل إجابة ما يتعلق بها من أسئلة للتعرف مسبقاً على احتمالات السوق، أى هل يوجد طلب كافى فى هذه السوق على تلك التقنية الجديدة أم لا ؟ ورغم أن الأبحاث الجيدة المتعلقة بالسوق يمكن ان تصل بعنصر الشك إلى حده الأدنى فيما يتعلق بمعدلات الطلب فى المستقبل على هذه التقنية الجديدة. ولا يمكن استئصال الشك بشكل تام، إذ يجب أن نتوقع حدوث معدل معين من الشك. وقد نتوقع حدوث معدل أعلى من الفشل مع عمليات التحديث على نطاق واسع مقارنة بعمليات التحديث على مستوى محدود. ويمثل التجديد واسع النطاق بُعداً مبالغاً فيه عن التقنيات المتواجدة، أى تقديم شئ جديد إلى العالم. أننا يمكن أن نعتبر تطوير شبكة الأنترنت على مستوى العالم ضمن عمليات التحديث واسعة النطاق فى مجال تقنية الاتصالات. وهناك مثال أخر على عمليات التطوير واسعة النطاق يتمثل فى أول آلة نسخ أنتجتها زيروكس، وأول فيديو كاسيت أنتجته إمبكس، وأول عدسات لاصقة أنتجتها بوسطن آند لامب. أما التحديث على مستوى محدود فإنه يرتبط بعملية التوسيع فى التقنيات القائمة. وعلى سبيل المثال، نستطيع القول أن المعالج الدقيق لجهاز إنتل بانتيوم برو، يعتبر بمثابة تحديث على مستوى محدود نظراً لأنه بمثابة بناء على هيكل المعالج الدقيق المتواجد بالفعل ضمن سلسلة إنتل X٨٦.

إن عدم التأكد فى مستوى الطلب فى المستقبل على منتج جديد يكون أكبر إذا ما اندرج هذا المنتج تحت فئة التحديث على نطاق واسع، مقارنة بفئة التحديث على نطاق محدود، وخاصة إذا ما كان هذا المنتج مصمماً ليحل محل منتج متواجد يتميز بارتفاع الطلب عليه. وهكذا يميل معدل الفشل إلى الارتفاع بالنسبة لعمليات التحديث على نطاق واسع.

* **أساليب المتاجرة الضعيفة :**

وهو السبب الثاني الذي نستشهد به لتوضيح الفشل العالي الذي يكتنف عمليات طرح منتج جديد. وتتحقق هذه الحالة عندما يكون هناك طلب فعلي على التقنية الجديدة، ولكنها غير متوافقة مع إحتياجات المستهلكين نظراً لبعض العوامل مثل ضعف التصميم وتدني الجودة. على سبيل المثال، فشلت الحاسبات الشخصية الأولى في تحقيق معدلات مقبولة من المبيعات، لأن الظروف كانت تقضي أن يكون مستخدمها مُبرمجاً. الأمر الذي حدا " بستيف جوبز " في شركة آبل كمبيوتر ليدرك أنه لو أمكن تحقيق الألفة بين التقنية والمستخدم، فقد يترتب على ذلك خلق سوق ضخمة لهذه التقنية. ومن ثم اتجهت شركة آبل إلى التوسع في إمكانات التقنية المتواجدة كي تتناسب وإمكانات الشخص العادي. إن الفشل الذي صادف شركة آبل كمبيوتر في خلق أسواق لحاسباتها من طراز " نيوتن "، أو الكمبيوتر النقال الذي أنتجته آبل في صيف عام ١٩٩٣، يمكن أن يُعزى إلى أسلوب العرض التجاري الضعيف لتقنيات ذات جاذبية كبيرة.

وقد تنبأت شركة آبل بالاستحواذ على حصة من السوق تقدر ببليون دولار لطراز نيوتن، ولكن لم يتحقق ذلك، حيث بدا واضحاً أن برمجيات نيوتن عجزت عن التعرف على الرسائل المدونة على لوحة رسائل نيوتن. ورغم هذا الفشل، تعتقد شركات كثيرة في وجود طلب فعلي على هذا النوع من التقنية، ولكن إذا ما جرى عرضها وطرحها في الأسواق بأساليب تجارية أفضل.

* **صياغة استراتيجية ضعيفة :**

وهو السبب الثالث وراء فشل المنتج الجديد، وينشأ هذا السبب عندما تطرح شركة منتجاً جديداً، ولكنه يواجه فشل في تحقيق معدلات البيع المأمولة. نظراً لأنه قد تم مركزته بشكل ضعيف في السوق. أن التمركز الاستراتيجي، هو ذلك العنصر الذي تتبناه الشركة لمنتج معين بالنظر إلى أربعة أبعاد رئيسية ترتبط بعملية التسويق وهي : السعر، والتوزيع، الترويج والإعلان، وخصائص المنتج. وبغض النظر عن جودة المنتج المتدنية، فإن هناك سبباً آخر لفشل طراز نيوتن من آبل، يتجسد هذا السبب في التمركز الاستراتيجي الضعيف. ولقد تم طرح الجهاز نيوتن بسعر استهلاكي عالي (مايقرب من ١٠٠٠ دولار)، ويمكن لعنصر التمركز الاستراتيجي الضعيف أن يكون له أثر على عملية طرح وتقديم الكاسيت الرقمي المدمج (DCC)، الذي أوردنا

وصفاً له في الاستراتيجية في مجال التطبيق (٥/٦)، وقد تجسدت مشكلة الكاسيت الرقمي المدمج في ارتفاع السعر والترويج الضعيف، وفشل الشركات المجددة في طرح منتجات من الكاسيتات النقالة والملائمة لأسواق السيارات.

استراتيجية من الواقع (٥/٦)

ماذا حدث للشريط الرقمي المدمج ؟

الشركة الهولندية للإلكترونات " فيليبس " هي التي اخترعت الشريط الرقمي المدمج (DCC). إن هذا الشريط الرقمي يعد بمثابة تقنية رقمية للتسجيل الصوتي ينتج عنها صوت ذو خصائص تفوق خصائص الصوت الناتج عن الشريط العادي. ولقد صمم هذا الشريط كي يحل محل الشريط العادي، وكذلك الأجهزة المتعلقة بتلك الشرائط. وقد تم ابتكار تصميم تقني جذاب يسمح للمستخدم بتشغيل شرائطه العادية جنباً إلى جنب مع الشرائط الرقمية المدمجة. وكان التفكير السائد لدى شركى فيليبس أن تلك الخاصية سوف تكون شديدة الجاذبية للمستخدمين، الذي لن يكون لزماً عليهم استبدال مجموعتهم من الشرائط العادية إذا ما رغبوا في شراء جهاز تشغيل الشرائط الرقمية المدمجة. وفي محاولة من قبل فيليبس لضمان حقوق التقنية الجديدة، قامت الشركة بمخاطبة بعض شركات التسجيلات مثل إم سي إيه، وبوليجرام، وآي إن آي ووارنر، الذين قبلوا بإصدار شرائط رقمية مسجله يجري طرحها في الأسواق بالتوافق مع إطلاق فيليبس لأجهزة تشغيل الشرائط الرقمية.

ولقد لقي هذا المنتج ترحيباً كبيراً لدى طرحه عام ١٩٩٣، وذلك منذ طرح القرص المدمج منذ عقد مضى. إلا أن مستويات الطلب الأولى فشلت في تحقيق الهدف المنشود، ورفض تجار التجزئة الاحتفاظ بالشرائط الرقمية التي لم تبع، مما ترتب عليه توقف شركات التسجيل عن إصدار شرائط رقمية مسجلة. وفي غضون السنة الأولى بدا واضحاً أن هذا المنتج قد وُلد ميتاً.

ولكن لماذا فشل هذا المنتج في الفوز بقبول السوق برغم ما يستحوذ عليه من مزايا وسمات جذابة ؟ لاشك أن هذا المنتج لم يتم إحلاله في مكانة المناسب وعاني من استراتيجية هزيلة. ولقد أنتجت فيليبس هذه التقنية بتكلفة عالية تقدر بـ ١٠٠٠ دولار تقريباً للجهاز الواحد. يعتبر ذلك أمراً بعيداً عن متناول معظم المستهلكين، إضافة إلى أن فيليبس فشلت في إنتاج نموذج محمول (لينافس طراز ووكمان الذي طرحته سوني)، وأيضاً في إنتاج طراز يستخدم في السيارات (ليحل محل نظام التشغيل أنالوج الذي ما زال يحتفظ به معظم المستهلكون في سياراتهم. ومما

زاد الأمر سوءاً أن حملة الترويج الأولية فشلت في الإشارة إلى واحدة من أهم السمات المتعلقة بهذه التقنية والمتجسدة في إمكانية تشغيل الشرائط العادية على هذا الجهاز الجديد. وأخيراً، يُلاحظ أن فيليبس قد باشرت حملة إعلانية مجردة تركت المستهلكين في حيرة تجاه طبيعة هذه التقنية الجديدة.

ومن الأسباب الأخرى الكامنة وراء ضعف قبول هذه التقنية الجديدة في الأسواق، ذلك ما يرتبط بالقيمة المحدودة التي يربط المستهلكون بينها وبين هذا المنتج ومعظم المستهلكون لا يرون لـ DCC أفضلية عن الـ CD. حقيقة أن تقنية الـ CD لا يتوافر لها قدرات التسجيل، ولكن هذه التقنية زاد استخدامها في السيارات. هذا بالإضافة إلى قيام سوني بتسويق نسخة محمول ناجحة من هذه التقنية (دسكمان). ولكن هل بمقدور فيليبس ترويج مبيعات هذا المنتج الـ DCC إذا ما اتجهت لتخفيض السعر، مع إطلاق حملة إعلانية مؤثرة وطرح مجموعة متنوعة من هذا المنتج، ولاشك أن ذلك يبقى سؤالاً ملحاً ومطروحاً.

* **القصور التقني :**

وهو السبب الرابع وراء فشل الكثير من المنتجات الجديدة. ويحدث القصور التقني عندما تُفتتن الشركة بسحر التقنية الجديدة، وتفشل في تفحص ما إذا كان هناك طلب استهلاكي على المنتج أم لا. وقد تكون تلك المشكلة هي العامل الأساسي وراء فشل جهاز الحاسب المكتبي الذي قدمته شركة نكست (Next) في أواخر الثمانينات. ويمكن أن نقول من وجهة نظر تقنية أن الآت وماكينات "نكست" كانت تسبق على عصرها بما تتمتع به من برمجيات ومكونات متقدمة، لا تتوافر لغيرها من الحاسبات الشخصية على مدار عقد أخر من الزمان، إلا أن معدل قبولها لدى المستهلكين كان متدنياً، وذلك يرجع بصفة رئيسية إلى الافتقار التام للتطبيقات البرمجية، مثل برنامج الصحيفة الممتدة وبرامج معالجة الكلمات. وبدت إدارة "نكست" متحمسة جداً للتقنية التي تحتويها حواسبهم الجديدة، لدرجة أنها وهي في غمرة حماسها تجاهلت أو غفلت عن الواقع الحقيقي للسوق. وبعد عدة سنوات من المبيعات المتدنية، قامت شركة "نكست" بسحب أجهزتها من السوق.

* **البطء في دخول السوق :**

أخيراً، قد تفشل الشركات، نظراً لوصول منتجاتها متأخرة إلى السوق، وكلما طالت الفجوة الزمنية بين عملية التطوير المبدئي وعملية التسويق النهائي– أي كلما أبطأ "زمن الدورة" – كلما ازداد احتمال تعرض الشركة

لضربة من شركة أخرى، قد تأخذ بمبادرة السبق وتفوز بمزايا السوق مبكراً. وكلما اتسمت عمليات تحديث المنتج بالبطء من قبل بعض الشركات، فإنه يمكن اعتبار تلك الشركات متقاعسة تقنياً مقارنة بالشركات سريعة التحديث. وفي مجال صناعة السيارات، عانت شركة "جنرال موتورز" من كونها بطيئة في عملية التحديث، حيث امتدت دورة تطوير منتجها إلى ما يقرب من خمس سنوات، مقارنة بسنتين أو ثلاثة بالنسبة لشركات هوندا وتويوتا ومازدا، وثلاث أو أربع سنوات بالنسبة لفورد. ونظراً لأن سيارات جنرال موتورز ترتكز على مفاهيم قديمة من حيث التقنية والتصميم، فأنها تعتبر عتيقة الطراز عندما تصل إلى الأسواق.

والمثال الآخر على عواقب التحديث البطئ، ذلك البوار الذى أصاب "أبوللو كمبيوتر" على أيدى "صن ميكروسيستمز Sun Microsystems"، يتم عرضه في الاستراتيجية من الواقع رقم (٧/٥).

استراتيجية من الواقع (٧/٥)

الدورة الزمنية البطيئة في شركة أبوللو كمبيوتر

في عام ١٩٨٠ ابتكرت شركة أبوللو كمبيوتر سوق هندسة محطات العمل الطرفية للكمبيوتر. ولقد كوفئت شركة أبوللو بتحقيق معدل عالى من النمو ومركزاً احتكارياً حقيقياً، وخاصة أن منافستها الحقيقية، شركة صن ميكروسيستمز لم تقدم منتجاً منافساً حتى عام ١٩٨٢. إلا أنه وبحلول عام ١٩٨٨ فقدت أبوللو مركز الصدارة في هذه السوق لصالح شركة صن. وبينما كانت ابوللو تحقق عائدات تقدر بـ ٦٠٠ مليون دولار في عام ١٩٨٨، نجد أن صن حققت ما يربو على بليون دولار. وبين اعوام ١٩٨٤، ١٩٨٨ طرأ نمو على عائدات صن الناتجة عن محطات العمل الطرفية بمعدل سنوى يقدر بـ ١٠٠ % في كل عام مقارناً بمعدل النمو السنوي لشركة أبوللو بنسبة ٣٥ % في كل عام.

وكانت الدورة الزمنية البطيئة هي السبب الرئيسي وراء بطء نمو شركة ابوللو. فقد لوحظ أن عمليات التجديد والتحديث في مجال تقنيات تصنيع المعالج الدقيق تتقدم بإيقاع سريع. ومن أجل الحفاظ على مركز الصدارة على صعيد التقنية الجديدة للمعالجات الدقيقة، فإنه يتعين على اى صانع كمبيوتر أن يلتزم بالتحديث المستمر لمنتجاته. إلا أنه وبينما نجد أن شركة صن قد نجحت في تقديم منتج جديد كل عام، وكذلك نجحت في مضاعفة طاقة محطات العمل الطرفية كل عام ونصف العام، نلاحظ أن دورة تطور المنتج لدى أبوللو قد امتدت لتزيد على

عامين. ونتيجة لذلك تفوقت منتجات صن والتي كانت ترتكز على تقنيات أكثر تقدماً عن منتجات أبوللو، مما زاد تخلف وتراجع أبوللو بشكل مستمر. وقد ترتب على ذلك أن حققت صن زيادة في نصيبها من السوق من ٢١٪ إلى ٣٣٪ بين أعوام ١٩٨٥، ١٩٨٨ بينما هبط نصيب أبوللو من ٤١٪ إلى اقل من ٢٠٪. وبحلول عام ١٩٨٩ بدأ أن أبوللو غارقة في مستنقع من المشكلات الأمر الذي شجع هيولت باكارد على أكتسابها.

بناء الجدارة والكفاءة في مجال التحديث :

يمكن للشركات اتخاذ عدد من الخطوات في هذا الصدد، بالإضافة إلى تجنب الفشل. وفيما يلي أهم ثلاث خطوات في هذا الصدد : (١) بناء المهارات المرتبطة بالبحث العلمي التطبيقي والأساسي. (٢) تطوير العمليات المناسبة في اختيار المشروع وإدارته. (٣) تحقيق تكامل وثيق بين الأقسام المختلفة للشركة من خلال تطوير فرق تطوير متكاملة. وفيما يلي مناقشة لكل ما يترتب على كل خطوة من تلك الخطوات.

البحث الأساسي والتطبيق :

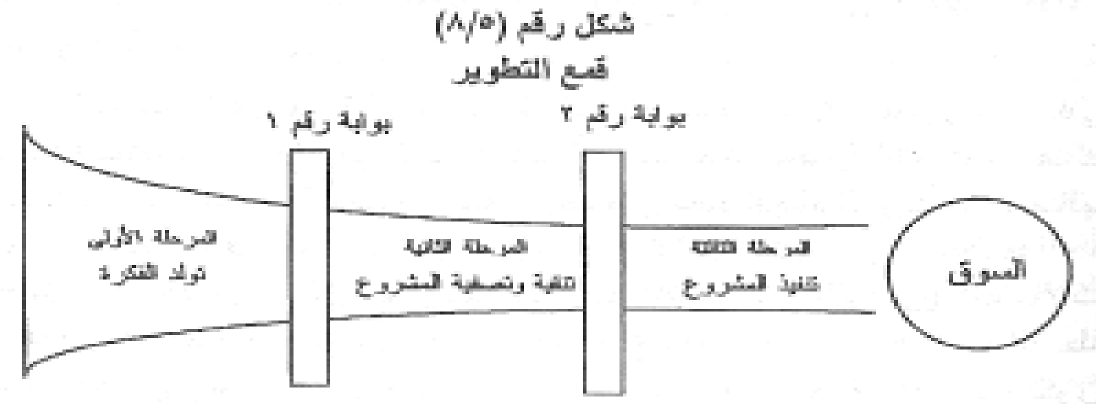
إن بناء المهارات المرتبطة بالبحث الأساسي والتطبيقي يتطلب الاستعانة بعلماء البحث والمهندسين، وتأسيس بيئة العمل التي تدعم وتمهد الطريق إلى الابتكارية. ويحاول عدد من شركات القمة تحقيق ذلك من خلال تشييد منشآت بحث على غرار النمط الجامعي، حيث يُمنح العلماء والمهندسين الوقت الكافي للعمل في مشروعاتهم البحثية، بالإضافة إلى المشروعات المرتبطة مباشرة بالأبحاث المستمرة للشركة. وعلى سبيل المثال، نجد أن معامل شركة " هيولت باكارد " مفتوحة للمهندسين على مدار الساعة، حتى أن هذه الشركة تشجع باحثيها لتكريس ١٠٪ من وقت الشركة للبحث واستكشاف أفكارهم الخاصة - مع عدم إنزال أي عقوبة بهم إذا فشلوا في التوصل إلى شئ. وكذلك الأمر في شركة " ثرى أم "، حيث أن هناك " قانون الـ ١٥٪ " الذي بموجبه يسمح للباحثين بقضاء ١٥٪ من وقت العمل الاسبوعي في بحث أي موضوع يريدون إجراء التنقيب والبحث حوله، طالما تتوافر إمكانية التعويض المادي للشركة. أن أشهر النتائج المترتبة على هذه السياسة امتلاك الشركة لما يُسمى بسجلات المذكرات الصفراء، ولقد تطورت هذه الفكرة الخاصة بتلك المذكرات، من رغبة العلماء في إيجاد طريقة لحفظ إجراءاتهم البحثية. وتُعد تلك الطريقة الآن بمثابة العمل الرئيسي لشركة " ثرى أم "، حيث حققت من

خلال ذلك إيرادات تقدر بحوالى ٣٠٠ مليون دولار عام ١٩٨٨ .

إدارة المشروع :

ويُعد ذلك بمثابة الإدارة الكلية لعملية التحديث ، بدءاً باستحداث المفهوم الأصلى مروراً بعملية التطوير وانتهاءً بعملية الإنتاج النهائى والشحن . وتتطلب إدارة المشروع ثلاث مهارات هامة وهى : القدرة على توليد الأفكار كلما أمكن ذلك ، القدرة على الاختيار بين المشروعات المتنافسة فى أى مرحلة مبكرة من عملية التطوير ، الأمر الذى يترتب عليه تجنيب التكاليف العالية والفشل ، وأخيراً القدرة على خفض وقت الوصول للسوق إلى الحد الأدنى . ويصور الشكل (٥/٨) مفهوم "قمع" التطوير ، والذى يعطى ملخصاً بالمطلوب لبناء تلك المهارات .

شكل رقم (٨/٥)
قمع التطوير



كما يوضح الشكل (٨/٥) ، ينقسم قمع التطوير إلى ثلاث مراحل . والهدف من المرحلة الأولى يتجسد فى توسيع فم القمع ، بغرض تشجيع الأفكار كلما أمكن ذلك . وهنا يتعين على الشركة أن تلتمس المدخلات (المعلومات) من كل أقسامها ، وأيضاً من العملاء والمنافسين والموردين .

وعند البوابة رقم (١) يضيق القمع ، وعند هذه المرحلة يتم استعراض الأفكار بواسطة فريق من المديرين المتخصصين فى الوظائف المتداخلة ، على أن يكون هؤلاء المديرين من غير المشاركين فى تطوير المفهوم الأساسى . ومن ثم الانتقال إلى المرحلة الثانية من القمع ، حيث يجرى استعراض وإعمال المقترحات والعروض الخاصة بالمشروع بشكل مفصل . مع مراعاة أن هذه البوابة رقم (١) ليست نقطة تقييم خاصة بالتحرك قدماً أو عدم التحرك . وعند هذه النقطة يجب إرجاع الأفكار من أجل مزيد من تطوير المفهوم وإعادة طرحة للتقييم .

خلال المرحلة الثانية التي تستمر بشكل نموذجي لمدة شهر أو شهرين، يجري صياغة البيانات والمعلومات التي جرى تطويرها خلال المرحلة الأولى بطريقة تمنح القدرة للإدارة العليا لتقييم المشروعات المقترحة في مقابل المشروعات المنافسة. ويتطلب ذلك بصورة عامة تطوير خطة خاصة بالمشروع بعناية، مع استكمالها بتفاصيل مأخوذة من السوق المقترحة المستهدفة، وحصة السوق التي يمكن تحقيقها، والإيرادات المحتملة، وتكاليف التطوير ،وتكاليف الإنتاج، فضلاً عن معالم الصورة الرئيسية ككل، وما شابه ذلك. أما نقطة الخيار الكبيرة الثانية وهي البوابة رقم ٢ فهي تُعد بمثابة نقطة تقييم للانتقال أو عدم الانتقال. ويجري الاستعانة بالمديرين الأوائل لاستعراض المشروعات المختلفة قيد الاعتبار. وتتجسد مهمتهم في اختيار أفضل المشروعات من خلال منظور استراتيجي مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع طويلة الأجل.

إن الهدف الأكثر بروزاً عند هذه البوابة يتجسد في اختيار المشروعات التي يساعد استكمالها بنجاح على الحفاظ على أو بناء مزايا تنافسية للشركة. وهناك هدف أخر ذو علاقة بالموضوع يتعلق بضمان عدم اتجاه الشركة برأسمالها المحدود ومواردها البشرية إلى مشروعات كثيرة تتجاوز في عددها الحد المعقول، وبدلاً من تركيز مواردها على تلك المشروعات التي تزيد احتمالات النجاح والعوائد المحتملة منها. أن أي مشروع يجري اختياره في هذه المرحلة سوف يجري رصد التمويل المناسب له، وتوفير أعضاء فريق العمل، وتكون التوقعات إلى أنه يسير نحو مرحلة التقديم للأسواق. أما في المرحلة الثالثة، فيجري تنفيذ عملية تطوير المشروع بالاستعانة بفريق متخصص في تطوير المنتج من بين الوظائف المتداخلة.

التكامل بين الوظائف :

يمكن لكل من الإنتاج والتسويق أن يساعدا الشركة على تأكيد ما يلي :

(١) توجيه احتياجات العميل لمشروعات سهلة التصنيع.

(٢) تصميم مشروعات لتطوير المنتج ليفي باحتياجات العميل.

(٣) التفحص الدائم لتكاليف التطوير.

(٤) تقليل وقت الوصول إلى السوق إلى الحد الأدنى.

يتطلب الأمر تكاملاً وثيقاً بين عملية البحث والتطوير وعملية التسويق

لضمان أن مشروعات تطوير المنتج تسير وفق احتياجات العملاء، ويمكن أن يمثل عملاء الشركة أحد مصادرها الأساسية للأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة. إن تحديد وتعريف احتياجات المستهلكين، وخصوصاً الاحتياجات التى لم يتم الوفاء بها، يمكن أن تساهم فى وضع السياق وتشكيل البيئة حيث يجرى تحديث المنتج بنجاح. وفيما يتعلق بموضوع الاتصال بالعلماء يمكن لقسم التسويق فى الشركة أن يوفر معلومات قيمة فى هذا الصدد. هذا فضلاً عن تكامل كلاً من عمليات البحث والتطوير والتسويق التى تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية إذا ما أريد طرح المنتج الجديد بأسلوب تجارى ناجح. ودون تكامل بين البحث والتطوير والتسويق تدخل الشركة مجال المخاطرة بتطوير منتجات قد لا تلقى إلا طلباً متدنياً أو لا تلقى طلباً على الأطلاق.

وتوضح حالة شركة " تكسونيك " للصناعات المزايا والفوائد المترتبة على تكامل عمليات البحث والتطوير والتسويق. وتقوم تلك الشركة الكائنة فى ألاباما بتصنيع تلسكوبات الأعماق، وهى عبارة عن أدوات إلكترونية يستخدمها الصيادون لقياس عمق المياه تحت السفينة وأيضاً لمطاردة فرائسهم. ولقد نجت الشركة من الفشل الذى أقترن بطرح تسع منتجات جديدة على التوالى قبل عام ١٩٨٥. وعقب ذلك قررت الشركة إجراء مقابلات مع الصيادين فى جميع أنحاء البلاد لتحديد ما يريدونه بالضبط. واكتشفوا على إثر ذلك حاجة من الحاجات التى لم يتم الوفاء بها فيما يختص بتلسكوب الأعماق، حيث كانوا فى حاجة إلى تزويده بمقياس يمكن قراءته فى ضوء الشمس الساطع، وذلك ما قامت الشركة بتطويره. وفى السنة التى تلت اجتياح تلسكوب الأعماق للسوق، والذى عُرض بسعر يقدر بـ ٢٥٠ دولار، تضاعفت مبيعات تكسونيك ثلاث مرات إلى ٨٠ مليون دولار، وقفز نصيبها من حصص السوق إلى ٤٠٪.

يمكن للتكامل بين البحث والتطوير والإنتاج أن يساعد الشركة على ضمان تصميم المنتجات بما يتوافق مع متطلبات التصنيع. إن اعتماد نظام التصميم "يعين على عملية التصنيع " يؤدى إلى خفض تكاليف التصنيع كما يؤدى إلى تقليص مجال حدوث الأخطاء. والنتيجة تكاليف أقل وارتفاع فى جودة المنتج.

ويمكن أيضاً لتكامل عمليتى البحث والتطوير والإنتاج أن يساعد فى خفض تكاليف التطوير وسرعة وصول المنتجات إلى السوق. وإذا لم يتم تصميم المنتج مع الأخذ فى الاعتبار قدرات التصنيع، فقد يترتب على ذلك صعوبة تصنيع المنتج باستخدام تقنيات التصنيع المتوافرة. وفى هذه الحالة، يتعين إعادة

تصميم المنتج، وكلاً من تكاليف تطوير المنتج، والوقت الذى يستغرقه طرح المنتج فى السوق. سيزداد بشكل ملحوظ. وعلى سبيل المثال، فإن تغير التصميم أثناء تخطيط عملية الإنتاج قد يؤدى إلى زيادة تكاليف الإنتاج بنسبة ٥٠% ويضيف ٢٥% للوقت الذى يستغرقه طرح المنتج فى الأسواق. كما تتطلب كثيراً من عمليات تحديث المنتج على نطاق واسع، الاستعانة بعمليات جديدة لتصنيع ذلك المنتج، مما يشير إلى أهمية إحداث وتحقيق تكامل وثيق بين البحث والتطوير والإنتاج، حيث أن تخفيض وقت جلب المنتج إلى السوق إلى الحد الأدنى، وكذلك خفض تكاليف الإنتاج قد يتطلب التطوير المتزامن للمنتجات الجديدة والعمليات الجديدة.

فرق تطوير المنتج :

من أفضل الطرق لتحقيق التكامل الوظيفى هو تكوين فريق لتطوير المنتج على صعيد الوظائف المتكاملة وتتألف هذه الفرق من ممثلين لعمليات البحث والتطوير والتسويق والإنتاج. والهدف من تكوين هذه الفرق هو التعامل مع مشروع تطوير المنتج بدءاً من عملية تطوير المنظور المبدئى وانتهاءً بطرح المنتج إلى الأسواق. وهناك عدد من الخصائص تبدو على جانب من الأهمية بالنسبة لفريق تطوير المنتج ليؤدى وظائفه بفاعلية للوفاء بكل معالم التطوير الخاصة بالمنتج.

أولاً : يجب أن يتولى إدارة الفريق مدير للمشروع من الأفراد البارزين، وله مكانه عالية داخل المنظمة، ويتمتع بالقوة والسلطة المطلوبة لضمان توفير الموارد البشرية والمادية التى يحتاجها الفريق لإحراز النجاح. وهذا القائد يجب أن يكرس وقته بصفة مبدئية، إن لم يكن كلية للمشروع. ويجب أن يكون هذا القائد شخصاً مؤمناً بالمشروع، ويكون لديه القدرة والمهارة على تحقيق التكامل بين المفاهيم الخاصة بالأقسام المختلفة وفى مساعدة الأفراد الذين ينتمون إلى أقسام أخرى لتنسيق العمل فيما بينهم تجاه تحقيق الهدف العام. ويتعين على القائد أن يكون قادراً على لعب دور محامى الفريق أمام الإدارة العليا.

ثانياً يجب أن يتشكل الفريق على الأقل، من عضو واحد من كل قسم رئيسى. ويجب أن يمتلك أعضاء الفريق عدداً من الخصائص بما فيها القدرة على الإسهام بالخبرة الوظيفية، والأداء العالى داخل أقسامهم والاستعداد لتقاسم المسئولية. وبصفة عامة يُفضل أن يكرس الأعضاء الأساسين أنفسهم للمشروع بنسبة مائة بالمائة، إذ أن ذلك يضمن تركيزهم على المشروع، وليس

على عملهم داخل أقسامهم.

ثالثاً : يجب أن يكون أعضاء الفريق متوافقين بشكل طبيعي لإعطاء الإحساس بالحميمة ومن ثم سهولة الاتصال فيما بينهم.

رابعاً : يجب أن يتوافر لدى الفريق خطة واضحة وأهداف محددة، وخصوصاً فيما يتعلق بمعالم التطور الفعال والميزانيات الخاصة بعمليات التنمية والتطوير. ويجب أن يتوافر لدى الفريق الحوافز اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

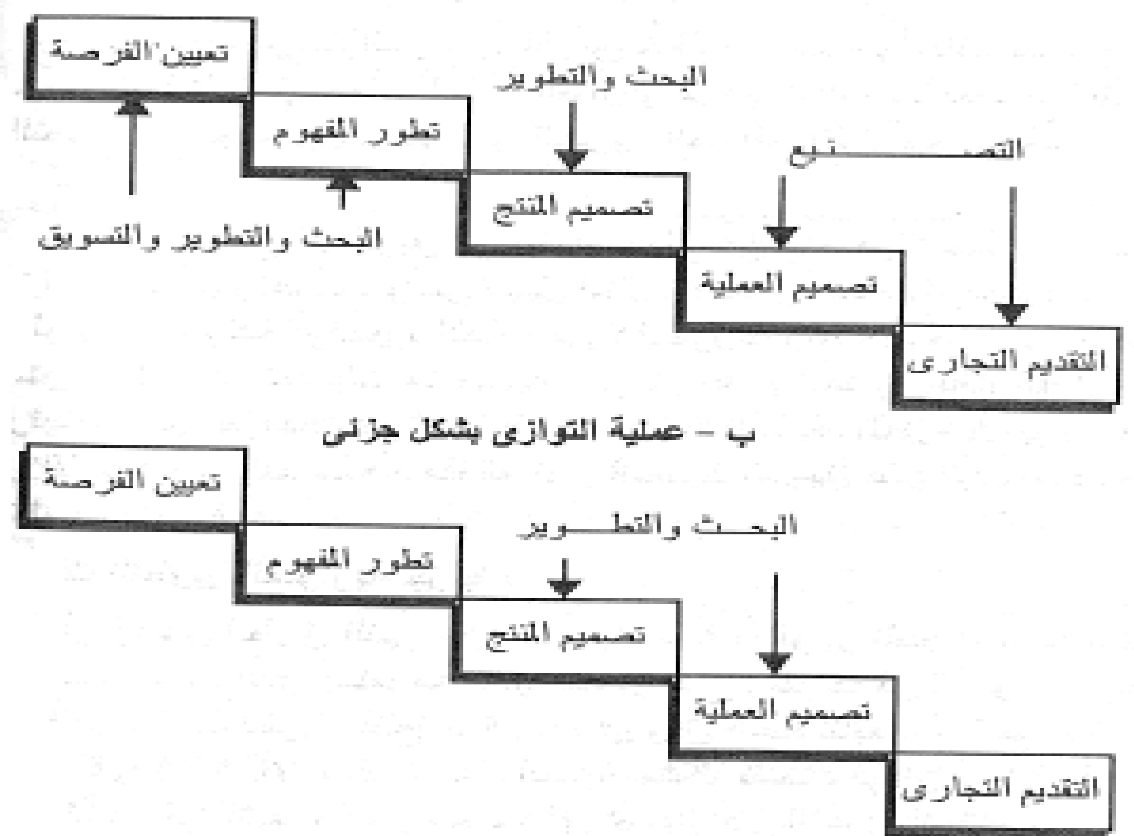
خامساً : يحتاج كل فريق إلى تطوير عملياته الخاصة بالاتصالات وحل النزاعات والصراعات. وعلى سبيل المثال، نجد أن أحد نتائج جهود فريق التطوير في شركة كوانتيوم الكائنة في كاليفورنيا والمتخصصة في تصنيع بعض مستلزمات الحاسبات الشخصية، هي سن قانون يقضي باتخاذ القرارات الرئيسية وحل النزاعات في اجتماعات تحدد لعقدها ما بعد ظهيرة كل يوم أثنين من الأسبوع. ولقد ساعد هذا القانون البسيط الفريق على الوفاء بأهداف التطوير الخاصة به.

عمليات التطوير المتوازية جزئياً :

وهي إحدى الطرق التي يمكن لفريق تنمية وتطوير المنتج استخدامها لاختصار الوقت الذي يستغرقه عملية تطوير منتج وطرحه في الأسواق. ولقد تم تنظيم عمليات تطوير المنتج بشكل تقليدي وفق قاعدة تتابعيه كما هو موضح في الشكل (٩/٥ أ). وتقترن هذه العملية بمشكلة تتجسد في أن عملية تطوير المنتج تأخذ في التقدم دون وجود اي تصور في الذهن يرتبط بموضوع التصنيع. وحيث أن التصميم الأساسي للمنتج يكتمل قبل تصميم عملية التصنيع وعملية الإنتاج التجاري على نطاق واسع، نجد أنه لا يوجد نظام إنذار مبكر يتعلق بالإشارة إلى القدرة على التصنيع والقابلية له. ونتيجة لذلك، قد تكتشف الشركة أنها لا تستطيع تصنيع المنتج وفق نظام تكلفة يتسم بالكفاءة، ومن ثم يتعين إعادة المنتج لمرحلة التصميم لإعادة تصميمه. ويترتب على ذلك طول وقت الدورة بينما يغدو ويروح المنتج بين المراحل المختلفة.

ولحل هذه المشكلة، تتجه الشركات إلى استخدام عملية مشابهة لتلك التي تم تصويرها في شكل (٩/٥/ب). ونلاحظ أن مراحل التطوير تتشابك في إطار عمليات التطوير المتوازية بشكل جزئي، وعلى سبيل المثال، يبدأ العمل في عملية تطوير المنتج قبل الانتهاء من تصميم المنتج. ويمكن من خلال تقليل

الحاجة لعمليات إعادة تصميم المنتج، تلك العمليات التى تستهلك الوقت، وذلك قد يؤدى بدورة إلى خفض معدلات الوقت الذى يستغرقه تطوير منتج جديد وطرحه فى الأسواق.



ب - عملية التوازى بشكل جزئى

تعيين الفرصة
تطور المفهوم
تصميم المنتج
تصميم العملية
التقديم التجارى
البحث والتطوير

وعلى سبيل المثال، لنتدبر معاً ماذا حدث عقب طرح إنتل لمعالجها الدقيق ٣٨٦ فى عام ١٩٨٦، حيث دخل عدد من الشركات بما فيهم شركتا آى بى أم وكومباك فى سباق للفوز بقصب السبق فى طرح جهاز كمبيوتر شخصى يرتكز على هذا المعالج الدقيق. وقد تقدمت شركة كومباك فى هذا السباق على آى بى أم، إذ قامت بطرح حاسبها الجديد قبل آى بى أم بستة أشهر، واستحوذت بذلك على حصة كبيرة من السوق، ويرجع ذلك بشكل رئيسى إلى الاستعانة بفريق خاص بعمليات التكامل الوظيفى والعمليات المتوازية بشكل جزئى لتطوير المنتج. وقد ضم هذا الفريق أعضاء من القسم الهندسى (البحث والتطوير) وأقسام التسويق والإنتاج والتمويل. وقد أنجز كل قسم مهامه بالتوازى مع الأقسام الأخرى، فضلاً عن التعاقب فى أداء المهام. بينما كان

المهندسون يقومون بتصميم المنتج كان أخصائيو الإنتاج يقومون بتركيب وتهيئة منشآت التصنيع، وكان أخصائيو التسويق يعملون فى توزيع وتخطيط حملات التسويق، وفى نفس الوقت كان أخصائيو التمويل يعملون على توفير الأرصدة الخاصة بالمشروع.

ملخص : تحقيق التحديث المتفوق

يحتوى الجدول (٤/٥) على تلخيص الدور الأساسى الذى تلعبه الأقسام المختلفة فى تحقيق التحديث المتفوق. ويجب مراعاة نقطتين على وجه الخصوص فى هذا الصدد. أولاً، تتحمل الإدارة العليا المسئولية الأساسية فى الإشراف على عملية التطوير ككل. ويقتضى ذلك إدارة عملية " قمع التطوير " وتسهيل التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة. ثانياً: بينما نجد أن البحث والتطوير يلعب دوراً أساسياً فى عملية التحديث، إلا أن فاعلية البحث والتطوير فى تطوير المنتجات الجديدة وتطوير العمليات يعتمد على مدى إمكانية تحقيق التعاون والتنسيق بين عملية البحث والتطوير وعمليتا التسويق والإنتاج.

تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل :

لتحقيق ذلك يتعين على الشركة إعطاء العملاء ما يريدونه وقتما يريدون، طالما أن ذلك ليس على حساب ربحية الشركة فى الآجل الطويل. وكلما ارتفع مستوى استجابة الشركة لاحتياجات العملاء، كلما ارتفع مستوى الولاء للماركة التي تطرحها الشركة. وبالتالى، تستطيع الشركة، بناءاً على تحقيق ذلك الولاء أن تفرض أسعاراً عالية لمنتجاتها، أو أن تبيع مزيداً من السلع والخدمات للعملاء. وعلى أى حال، فأن الشركة التى تستجيب بشكل إيجابى لاحتياجات عملاءها سوف تستحوذ على المزايا التنافسية.

جدول رقم (٥/٤)
الدور الذى تلعبه مختلف الوظائف فى تحقيق التحديث المتفوق

وظيفة خلق القيمة	الأدوار الأساسية
البنية التحتية (القيادة)	١ – أدر المشروع ككل (ومن ثم –أدر وظيفة التطوير). ٢ – اعمل على تسهيل عملية التعاون بين الوظائف المتداخلة.
الإنتاج	١ – تعاون مع البحوث والتطوير فى تصميم المنتجات السهلة التصنيع. ٢ – أعمل مع البحوث والتطوير لتنمية وتطوير عملية التحديث.
التسويق	١ – وفر المعلومات التسويقية لوظيفة البحوث والتطوير. وأعمل مع وظيفة البحوث والتطوير لتنمية وتطوير منتجات جديدة.
إدارة المواد	ليس هناك مسئولية أساسية.
البحث والتطوير	١ – طور عمليات ومنتجات جديدة. ٢ – تعاون مع الوظائف الأخرى، وبشكل خاص مع التسويق والتصنيع عى عملية التطوير.
الموارد البشرية	١ – استأجر العلماء والمهندسين المهرة.

تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يعنى منح العملاء قيمة لنقودهم، كما يعنى اتخاذ خطوات لتحسين كفاءة عمليات إنتاج الشركة، مع وجوب توافق جودة منتجاتها مع هذا الهدف. هذا بالإضافة إلى أن إعطاء العملاء ما يريدونه قد يتطلب تطوير منتجات جديدة ذات سمات جديدة. بمعنى آخر، يعتبر تحقيق كل من الكفاءة المتفوقة، والجودة، التحديث جزءاً من تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل. وهناك شرطان أساسين يرتبطان بتحقيق هذا الهدف. الأول، يتجسد فى التركيز على عملاء الشركة واحتياجاتهم. والثانى، يتمحور حول إيجاد طرق وأساليب لإشباع تلك الاحتياجات بشكل أفضل.

التركيز على العميل :

لا تستطيع الشركة الاستجابة إلى احتياجات عملاءها، إلا إذا عرفت هذه الاحتياجات. وهكذا تتجسد الخطوة الأولى فى بناء ودعم الاستجابة المتفوقة للعميل، والتى يساعد على إنجازها تحفيز كل أعضاء فريق العمل فى الشركة للتركيز على العميل. ومن الوسائل التى تضمن الوصول إلى تحقيق ذلك قيام

القيادة بمسئولياتها في هذا الصدد، وتشكيل اتجاهات الموظف، فضلاً عن استخدام آليات لجذب العملاء للشركة.

القيادة :

يبدأ التركيز على العميل عند قمة المنظمة. إن الالتزام تجاه تحقيق الاستجابة المتفوقة يستدعى إحداث تغيرات في الاتجاهات داخل الشركة، الأمر الذي لا يقدر على إنجازه إلا قيادة قوية. وتعتبر رسالة الشركة (أنظر الفصل الثاني) التي تعطى العملاء الأولوية إحدى الوسائل التي توصل رسالة واضحة للموظفين فيما يختص بعملية التركيز المرغوبة. أما الطريق الأخر فيتجلى في إجراءات وقرارات الإدارة العليا. وعلى سبيل المثال، حرص " توم موناجان " مؤسس "دومينز بيتزا "على البقاء بالقرب من العملاء، وذلك بالقيام بزيارة ما أمكنه من المتاجر كل أسبوع، منفذاً بذلك بعض عمليات التسليم بنفسه، ومصراً على حتمية قيام مديرو القمة الآخرون بسلوك نفس المنهج، وتناول بيتزا دومينو بشكل منتظم.

اتجاهات الموظف :

أن تحقيق عملية التركيز المتفوق على العميل واجتذابه يتطلب أن ينظر كل الموظفون إلى العميل على أنه بؤرة نشاطهم. ولا تكفى القيادة فقط لتحقيق هذا الهدف. يجب ان يتلقى الموظفين تدريباً على التركيز على العميل، أيما كانت انتماءاتهم لقسم التسويق أو التصنيع أو البحث والتطوير أو المحاسبة. والهدف هنا يتمحور حول حث الموظفين على التفكير في أنفسهم كعملاء. أي أن يعتبروا أنفسهم بمثابة العملاء. ولا شك أن ذلك يؤدي بطريقة أفضل إلى تحديد، والتعرف على طرق ووسائل لتحسين مستوى خبرة العميل تجاه الشركة.

ولدعم هذا الاتجاه، فإنه يجب مكافأة الموظفين على الوفاء باحتياجات العملاء. وعلى سبيل المثال، يحب مديرو القمة في فندق الفصول الأربعة الذين يفخرون بأنفسهم تجاه ما حققوه على صعيد سياسة التركيز على العميل، يحبون أن يرووا قصة " روى دايمنت " وهو بواب في الفندق الكائن بتورنتو الذى نسى ان يحمل حقيبة ضيف مغادر إلى التاكسى. ثم قام "روى" بعد ذلك بالاتصال بالضيف الذى كان يعمل محامياً، في واشنطن، واكتشف أنه يصر على ان تصله الحقيبة قبل حلول الصباح لأنه لديه اجتماعاً في ذلك الوقت. وهنا وثب " روى دايمنت " إلى الطائرة المتجه إلى واشنطن وسلم الحقيبة إلى المحامي – ذلك دون الحصول على أذن أو تصريح من رئيسه. وبدلاً من

إنزال العقاب "بدايمنت" لارتكابه هذا الخطأ، ولعدم التنسيق مع الإدارة قبل التوجه إلى واشنطن، قررت إدارة فندق الفصول الأربعة اختيار "دايمنت" كموظف العام. ولقد بعث هذا الإجراء برسالة قوية إلى موظفى فندق الفصول الأربعة تعبر عن مدى أهمية إشباع احتياجات العميل.

جذب العملاء إلى الشركة :

" تعرف على العميل " وتمثل تلك المقولة أحد مفاتيح تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل. أن التعرف على العميل لا يتطلب فقط أن ينتهج الموظفون منهج العملاء فى التفكير، ولكن أيضاً يتطلب الأمر الاستماع والإنصات إلى ما يقوله العملاء. بينما قد لا يتضمن ذلك جلب العملاء أنفسهم إلى الشركة، إلا أنه يعنى الاستعانة بآراء العملاء من خلال التماس المعلومات المرتدة من العملاء فيما يختص بسلع الشركة وخدماتها. ومن خلال بناء شبكة معلومات لتوصيل المعلومات المرتدة للأفراد المناسبين.

وعلى سبيل المثال، لنتدبر معاً نظام الطلبات البريدية للملابس التى ترد إلى متاجر " لاندس إند ". فمن خلال كتالوج تلك الشركة، والخدمة الهاتفية الموجهة للعملاء. يتلقى المشغلون تعليقات من العملاء فيما يتعلق بجودة الملابس ونوع البضائع التى يحبون أن توفرها لهم محلات " لاندس إند ".

وفى الحقيقة كان إصرار العملاء هو الذى حث الشركة على الانتقال إلى الشريحة الخاصة بملابس معينة. ولقد اعتادت شركة "لاندس إند" عرض وتوريد معدات الإبحار من خلال طلب بالبريد اعتماداً على الكاتالوجات. إلا أنها تلقت طلبات كثيرة من العملاء لتضمين عروضها ملابس الخروج، وقد استجابت الشركة بالتوسع فى كتالوجاتها للوفاء بتلك الحاجة. وعقب ذلك أصبحت الملابس هى العمل الرئيسى بالنسبة للشركة. وصرفت الشركة النظر عن العمل فى معدات الإبحار. ولا تزال الشركة حتى اليوم تعير مطالب عملاءها اهتماماً كبيراً. وكل شهر يسلم للمديرين بعضاً من صحائف الكمبيوتر التى تتضمن مطالب العملاء وتعليقاتهم. ولا شك أن تلك المعلومات المرتجعة تساعد الشركة على تحسين البضائع التى تبيعها. والحقيقة أنه يجرى إنشاء وتدشين خطوط إنتاج جديدة بصفة مستمرة لإنتاج بضائع وسلع جديدة استجابة لمطالب العملاء.

والآن تحاول شركات كثيرة العمل بنشاط لجذب العملاء وإشراكهم فى عملية تطوير المنتجات الجديدة. ولقد اطلعنا على مثال لهذا الجهد فى القسم

الخاص بالتحديث عن : تطوير شركة تكنوسونيك لتلسكوب الأعماق . وكان هناك مثالاً آخر يتعلق بالنفاثة بوينج ٧٧٧، والذى جرى وضع التصميم النهائى لها عقب مشاورات مكثفة مع العملاء المحتملين لشركات الطيران .

إشباع حاجات العملاء :

عقب إنجاز عملية التركيز على العميل، تتجسد المهمة التالية فى إشباع حاجات العميل التى تم تعريفها والوقوف عليها . وكما لوحظ بالفعل، يعتبر كل من الكفاءة والجودة والتحديث عوامل هامة وحاسمة فى مجال إشباع حاجات العملاء . وبغض النظر عن ذلك، يمكن للشركات أن تحقق مستوى أعلى من الإشباع إذا ما اتجهت إلى إنتاج وتصميم المنتج وفق طلب العميل كلما أمكن ذلك .

الإنتاج وفق طلب العميل :

وهى عملية يجرى خلالها تنويع سمات وخصائص السلعة أو الخدمة لتتناسب مع الاحتياجات المتفردة لجماعات المستهلكين، أو على أقصى تقدير الأفراد المستهلكين . إن هناك اعتقاداً سائداً بأن عملية الإنتاج وفق الطلب تؤدى إلى رفع التكلفة . إلا أنه وكما لاحظنا سابقاً فى هذا الفصل نجد أن تطور تقنيات التصنيع المرن قد يسر من إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات عما سبق، دون تحمل أى تكاليف إضافية كبيرة . وتستطيع الشركات الآن إخراج منتجات وفق الطلب إلى مدى أكبر مما كان عليه الأمر منذ عشرة أو خمسة عشرة سنة .

وتصور الأمثلة التالية تأثيرات تقنيات التصنيع المرن :

* تستطيع شركة باناسونيك اليابانية للدراجات إنتاج أكثر من ١١٠٠٠ تصميم مختلف للدراجات وفقاً لمختلف أطوال وأحجام العملاء وأفضلية الألوان لديهم – وكل ذلك دون التعرض لأى نوع من الكساد فى المصنع .
* تستطيع شركة إنجر سول المتخصصة فى آلات المطاحن أن تنتج أكثر من ٢٥٠٠٠ من الأجزاء المختلفة التصميمات، وذلك بغرض تدعيم هيمنتها على سوق إنتاج الآلات فى هذا المجال .
* تستطيع توشيبا، نظراً لنظام الإنتاج المرن الذى تنتهجه أن تقوم بتصنيع تسعة معالجات مختلفة للكلمات على نفس خط التجميع، وكذلك تصنيع عشرون من أجهزة الحاسب ذات السمات المختلفة على خط إنتاج مجاور، وذلك مقابل ارتفاع طفيف فى تكاليف الوحدة .

ولقد أدى الاتجاه إلى الإنتاج وفق الطلب إلى تجزئة كثيراً من الأسواق ، وخصوصاً الأسواق الاستهلاكية ، إلى وحدات أصغر . وقد حدث مثال لهذه التجزئة فى اليابان فى مستهل الثمانينات عندما هيمنت شركة هوندا على سوق الدراجات البخارية هناك .

وقد قررت شركة ياماها التى تحتل المركز الثانى ، مزاحمة شركة هوندا فى الصدارة . وفى عام ١٩٨١ أعلنت عن افتتاح مصنع جديد ، والذى سيجعل من ياماها أكبر مصنع دراجات بخارية فى العالم ، وذلك عندما يعمل بكامل طاقته . وفى مقابل ذلك قامت شركة هوندا بزيادة خطوط إنتاجها وبرفع معدل إنتاجها من خلال منتجات جديدة . وفى مستهل ما أصبح يعرف " بحرب الدراجات البخارية " ، كان لهوندا ٦٠ دراجة بخارية فى كل خط إنتاج . وعلى مدار الأشهر الثمانية عشر التالية ، قامت هوندا مضاعفة معدلها حتى ١١٣ موديل ، مراعية بذلك ملاءمتها لطلب العملاء حتى فى أصغر المناطق . وكان فى مقدرة هوندا عمل ذلك دون أن تتحمل تكاليف إضافية كبيرة نظراً لأنها تنتهج سياسة التصنيع المرن . وقد دفع فيضان موديلات هوندا المصممة وفقاً لطلب الزبون شركة ياماها بعيداً خارج السوق ، ومرسخة لقدمها داخل السوق حتى قامت ياماها بتفعيل جهودها داخل السوق للحاق بهوندا .

وقت الاستجابة :

يتطلب توفير ما يحتاجه العملاء فى الوقت الذى يرغبونه سرعة الاستجابة ، ويتعين على الشركة فى الغالب الاستجابة لحاجات العملاء بسرعة وذلك من أجل كسب مزايا تنافسية ، وسواء كان ذلك التعامل التجارى هو توصيل مصنع الأثاث لمنتج ما حينما يطلب ، أو عمليات بنكية لطلب قرض ، أو توصيل مصنع السيارات لقطع غيار سيارة تعطلت ، أو الانتظار فى طابور التفتيش داخل سوبر ماركت . ونحن نعيش فى مجتمع سريع الإيقاع ، حيث يعتبر فيه الوقت سلعة ثمينة . والشركات التى تستطيع تلبية طلبات العملاء بسرعة ، فى مقدورها بناء ولاء للماركة . ووضع سعر عالى لمنتجها أو خدمتها .

إن السرعة المتزايدة تمكن الشركة من رفع أسعارها ، كما يبين نشاط تسليم البريد . إن نشاط البريد الجوى للتسليم السريع يعتمد على فكرة أو نظرية أن المستهلكين غالباً ما يرغبون فى دفع مقابل أكبر لتسليم البريد سريعاً خلال ليلة واحدة ، على العكس من البريد العادى . ونموذج آخر يبين أهمية الاستجابة السريعة ، هى شركة كاتر بيلر ، مصنع المعدات الثقيلة لنقل التربة ، والتى

يمكنها الحصول على أى قطعة غيار لأى مكان فى العالم خلال أربع وعشرون ساعة. وحيث يعتبر القصور فى معدات البناء الثقيلة مكلفا جداً، إلا أن قدرة كاتر بيلر عل الاستجابة بسرعة لقصور المعدة يعطى أهمية قصوى لعملائها. ونتيجة لذلك، فقد بقى كثير منهم موالى لكاتر بيلار بالرغم من المنافسة الجريئة التى تنتهك سياسة تقليل الأسعار التى تنتهجها كوماتسو اليابانية.

وبصفة عامة، يتطلب تقليص وقت الاستجابة إلى ما يلى: (١) قسم تسويق قادر على توصيل مطالب العملاء بسرعة إلى قسم الإنتاج. (٢) قسم للإنتاج وأخر لإدارة المواد بمقدورهما ضبط جداول الإنتاج استجابة لمطالب العملاء غير المسبوقة. (٣) شبكات للمعلومات يمكن أن تساعد وتدعم قسم الإنتاج والتسويق فى هذه العملية. وتقدم لنا الاستراتيجية من الواقع رقم (٥/٨) مثال تفصيلى عن دور إدارة المواد ونظم المعلومات والذى يمكن أن تلعبه فى تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل. ويراعى أن المزاوجة بين نظام التصنيع المرن، ونظام توفير المخزون فى الوقت المناسب، وشبكات المعلومات، مطلوبة لتحقيق مستوى عال من الاستجابة لمطالب العميل.

استراتيجية من الواقع (٥/٨)

إدارة المواد ونظم المعلومات تساعد شركة "بوز" على تحسين استجابتها للعملاء

تباشر شركة "بوز" أعمالها من على أرض ماساشوستس، وهذه الشركة مشهورة بصناعة أفضل نظم السماعات المعروفة بالدقة العالية. والواقع أن سماعات بوز تُعد أفضل السماعات رواجاً فى اليابان صاحبة الصدارة العالمية فى الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية. وتعزو الشركة جانباً كبيراً من نجاحها لنهج التنسيق الصارم الذى تنتهجه إدارة المواد مما يسمح للشركة بتحقيق استجابة سريعة لمطالب العملاء. وتقوم شركة "بوز" بشراء معظم ما تحتاجه من مكونات إلكترونية وغير إلكترونية تدخل فى تصنيع سماعاتها من موردين مستقلين، إذ تشترى الشركة تقريباً ٥٠% من مشترواتها من موردين أجانب، يتواجد معظمهم فى منطقة الشرق الأقصى. وتتجسد مشكلة "بوز" فى تحقيق التنسيق بين سلسلة موردها المنتشرة على الصعيد العالمى حتى يمكن تخفيض نفقات نقل ومعالجة الخامات. ويقتضى ذلك وصول المكونات والأجزاء إلى مصنع التجميع فى ماساشوستس فى الوقت المناسب المحدد لكى تدخل فى عملية الإنتاج وليس قبل ذلك. وفى نفس الوقت يتعين على "بوز" أن تستمر فى الحفاظ على مستوى

الاستجابة لمطالب العملاء. والأهم من ذلك أن الأمر يقتضي استجابة الشركة بسرعة للزيادة المتصاعدة في مطالب العملاء المتعلقة بنوعيات معينة من السماعات. وإذا ما افتقدت بوز الاستجابة السريعة فإنها قد تفقد الكثير لصالح المنافسين. وحيث أن الشركة لا ترغب في الاحتفاظ بأحجام كبيرة من المخزون في مصنعها بماساشوستيس، فلاشك أن حاجتها للاحتفاظ بسرعة استجابتها لمطالب العملاء يقتضي التزام سلسلة موردي بوز بالاستجابة السريعة وتلبية ما تطلبه الشركة من من مكونات.

ولاشك أن مسئولية التنسيق بين سلسلة الموردين بغرض تخفيض تكلفة النقل والتخزين، مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالقدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء تقع على عاتق قسم إدارة المواد. ويحرص هذا القسم على تحقيق التنسيق المطلوب من خلال إدارة عمليات معقدة ترتبط بالنقل. إن معظم واردات بوز من الشرق الأقصى تأتي عن طريق السفن من الساحل الغربي ومن ثم عبر أمريكا الشمالية إلى مصنعها في ماساشوستيس عن طريق القطار. كما أن معظم صادرات الشركة تُنقل عبر المحيط، رغم أن بوز تستخدم الشحن بالطائرات في حالة احتياج الطلبية على عجل.

ومن أجل التحكم في إعمال سلسلة التوريد، أقامت بوز علاقة مع شركة دبليو إن بروكتر، وهي شركة شحن كائنة في بوسطن وتقوم أيضاً بأعمال الوساطة والسمسرة فيما يختص بأعمال التخليص الجمركي. وتتولى بروكتر التخليص الجمركي والشحن من الموردين إلى بوز، كما تزود بوز بالبيانات المفيدة في هذا المجال من خلال نظام يعرف بنظام "بروكتر لنك". وهذا النظام يزود بوز بالمعلومات التي تحتاجها لمتابعة الأجزاء والمكونات أثناء انتقالها بين حلقات سلسلة التوريد ومن أجل تحسين وتطوير جداول إنتاجها حتى تدخل المكونات والأجزاء ضمن عملية الإنتاج في الوقت المحدد. أيضاً ترتبط بروكتر إلكترونياً بشبكة الجمارك الأمريكية، مما يمكنها من إنهاء إجراءات تخليص الشحنة قبل وصولها بخمسة أيام أو بساعات قبل وصول الشحنة بالطائرة. ولاشك أن ذلك يوفر أيام عديدة لشركة بوز.

ولقد تجلت كفاءة هذا النظام عندما قام أحد العملاء اليابانيين بمضاعفة طلبة من سماعات بوز. وقد تعين على بوز أن تعمل على تعديل عمليات التصنيع الخاصة بها بأسرع ما يمكن، ولقد أمكن لبوز من خلال الاعتماد على بروكتر لنك تحديد مواقع الأجزاء التي تحتاجها من سلسلة مورديها. ومن ثم اتجهت إلى أخراجها من منظومة التسليم العادية وحولتها إلى نظام الشحن الجوي لتوصيلها للمصنع في الوقت المناسب. وقد ترتب على ذلك منح القدرة لبوز كي تفي بمتطلبات العميل الياباني.

ملخص : تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل

يلخص الجدول رقم (٥/٥) الخطوات التي يجب على الوظائف المتداخلة أن تتخذها لكي نتمكن من تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل. وبالرغم من ان التسويق يلعب دوراً حاسماً وحيوياً في معاونة الشركة لإنجاز هذا الهدف، وأساسياً لأنه يمثل نقطة التلاقي مع العميل، ويظهر الجدول رقم (٥/٥) أن الوظائف الأخرى تلعب أدواراً رئيسية، بل الأكثر من ذلك. وكما هو مع تحقيق الكفاءة المتفوقة، والجودة، والتحديث، فإن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب من الإدارة العليا أن تقود عملية بناء للتوجه بالعميل داخل الشركة.

جدول رقم (٥/٥)

الدور الرئيسي لمختلف الوظائف في تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل

وظيفة خلق القيمة	
البنية التحتية (القيادة)	١ – من خلال القيادة بالمثل، إبن التزام الشركة الواسع نحو الاستجابة للعميل.
الإنتاج	١ – حقق التوافق مع حاجات العملاء من خلال تطبيق نظام التصنيع المرن. ٢ – حقق الاستجابة السريعة من خلال نظام التصنيع المرن.
التسويق	١ – تعرف على العميل. ٢ – صل التغذية العكسية مع العميل مع الوظائف الملائمة
إدارة المواد	١ – طور الأنظمة الرشيدة القادرة على الاستجابة السريعة للطلبات غير المتوقعة للعميل، نظام التخزين اللحظى، (JIT)
البحث والتطوير	١ – اجذب العميل داخل عملية تطوير المنتج.
الموارد البشرية	١ – طور البرامج التدريبية والتي تجعل الموظفين يفكرون كأنهم العملاء أنفسهم.

ملخص الفصل :

يتضمن هذا الفصل مناقشة دور الاستراتيجية على المستوى الوظيفي في تحقيق الكفاءة، والجودة، والتجديد، والاستجابة للعميل، ويمكن إيجاز أهم ما تم مناقشته في هذا الخصوص فيما يلي :

* تستطيع المنظمة أن ترفع من مستوى الكفاءة من خلال عدة خطوات تشمل استغلال فرص اقتصاديات الحجم، تطبيق تكنولوجيا تصنيع مرنة، التقليل من العيوب التي يشكو منها المستهلك، تطبيق نظام التخزين اللحظي، استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتصميم منتج سهل التصنيع، مهارات العاملين من خلال التدريب، وتطبيق أساليب الإدارة الذاتية، وربط الأجر بالإنجاز والأداء. وخلق مناخ يسوده تعظيم الكفاءة من خلال قيادة قوية وتصميم هيكل مناسب.

* الحرص على الجودة العالية يساعد المنظمة في تخفيض التكاليف وتنويع المنتجات وتقديم أسعار مناسبة.

* تحقيق الجودة العالية يتطلب التزاماً على كل المستويات بالحرص على الجودة والتركيز على العميل. كما يتطلب توافر معايير لقياس الأهداف الخاصة بالجودة، نواحي القصور مع ربط كل ذلك بأنظمة حوافز مناسبة.

* يرجع المعدلات الكبيرة للفشل في تقديم المنتجات الجديدة إلى العديد من العوامل منها: عدم التأكد، عدم ملاءمة المنتج لحاجات العميل، عدم وضع استراتيجية تسويقية مناسبة، عدم وجود طلب كاف، التأخر في تقديم المنتج للسوق.

* لتحقيق تطوير متميز يجب أن تعمل الشركة على بناء مهارات للبحوث الأساسية والتطبيقية، تصميم عمليات جيدة لإدارة مشروعات التطوير، وعمل تكامل وثيق بين مختلف وظائف المنظمة.

* لتحقيق استجابة متفوقة من جانب العميل فإن الأمر يتطلب تحقيق كفاءة متميزة، وجودة متفوقة، وتطوير متميز. كما يتطلب من الشركة أن تعطي العميل طلبه في الوقت الذي يحتاج إليه وأن يكون السلوك الكلي في الشركة موجة نحو التركيز على العميل.

التطبيقات :

أسئلة للمناقشة :

١ – كيف ترتبط الأسس الأربعة العامة لبناء المزايا التنافسية ببعضها البعض ؟

٢ – ما هو الدور الذى يمكن للإدارة العليا أن تلعبه فى مساعدة الشركة على تحقيق التفوق على صعيد الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل ؟

٣ – على المدى الطويل ، هل تمنح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة المزايا التنافسية للشركة أم أنها ستحقق التكافؤ مع المنافسين فحسب ؟

٤_ إلى اى مدى يمكن اعتبار التحديث بمثابة أهمم الأسس فى بناء المزايا التنافسية ؟

تدريب للمجموعات الصغيرة :

تعريف التفوق والامتياز

يتم التقسيم إلى مجموعات تتآلف من ثلاثة إلى خمسة أفراد. هب إنكم الفريق الإدارى لشركة تعتزم إنتاج أجهزة تشغيل الأقراص للحاسيات الشخصية. وسوف تشارك فى عملية بيع منتجكم لصانعى الحاسيات الشخصية. إن سوق أجهزة تشغيل الأقراص يتميز بالتغير التقنى السريع، حيث أن دورة حياة المنتج تستمر فقط ما بين ستة إلى تسعة شهور، كما تتميز أيضاً بالمنافسة السعرية الحادة والتكاليف الثابتة العالية واقتصاديات الحجم الكبير. ويطلب عملاءك – صانعوا المعدات – مواصفات تقنية عالية يتعين أن يتوافق منتجك معها. كما يطلبون أيضاً تسليم المنتج المطلوب فى وقت يناسب جدولهم الزمنى الخاص بطرح منتجاتهم فى الأسواق. وفى مثل هذا المجال الصناعى، ما هى الكفاءات الوظيفية التى يتعين عليك أن تعطيها الاهتمام الأكبر على صعيد البناء ؟ وكيف ستقوم بتصميم عملياتك الداخلية لضمان بناء هذه الكفاءات داخل إطار الشركة ؟

شبكة الإنترنت :

زيارة لموقع شركة" أبلايد ماتيريال"

وهى أكبر صانع فى العالم لأشباه الموصلات، ويمكن زيارة موقعها على العنوان التالى : . WWW.appliedmaterials.com أذهب إلى القسم المعنون بـ "عن إبلايد ماتيريال "، وأقرا بيان رسالة الشركة. ما الذى يمكن أن تحبط به من قراءة هذا البيان فيما يختص بالمزايا التنافسية التى تحاول هذه الشركة تحقيقها ؟ وما مدى أهمية الكفاءة والجودة والتحديث، والاستجابة للعميل. أقرا محتويات هذا القسم للوقوف على مدى نجاح الشركة فى تحقيق ما ورد فى بيان رسالتها. فى اعتقادك ماذا فعلت الشركة على المستوى الوظيفى لرفع معدلات كفاءتها ومدى استجابتها للعميل وقدرتها على التجديد إضافة إلى جودة المنتج ؟.

أذهب الآن إلى أقسام المواقع التطبيقية على الشبكة والتى توضح بالتفصيل النتائج المالية للشركة، والمنتجات. أقرأ خلال هذه الأقسام لكى تكون صورة عن إلى أى مدى نجح التطبيق فى مقابلة الأهداف الموضحة فى بيان الرسالة، ما الذى فعلته الشركة من وجهة نظرك على المستوى الوظيفى لكى تزيد من كفاءتها، واستجابتها للعميل، وقدرتها على التحديث، وفى جودة المنتج ؟.

أبحث على الشبكة عن شركة، تصف الصفحة الخاصة بها بالتفصيل مفهومها فى تحقيق أحد العناصر التالية : الإنتاجية المتفوقة، جودة المنتج، خدمة العميل أو التحديث. وباستخدام هذه المعلومات عليك بتوثيق استراتيجية الشركة على المستوى الوظيفى، مع تقييم عما إذا كانت هذه الاستراتيجية تعطى معنى إيجابى بالنظر إلى ما قد تعلمته حتى الآن فى هذا الكتاب.

ملف الفصل الخامس :

أوجد مثالاً على شركة مشهود لها بالامتياز والتفوق على نطاق واسع. قم بتعيين مصدر امتيازها مع ربطه بالمادة التى ناقشناها فى هذا الفصل. مع إعارة الدور الذى لعبته الوظائف المختلفة فى بناء ودعم الامتياز اهتماماً خاصاً.

مشروع الإدارة الاستراتيجية :

تتعامل هذه الوحدة مع مقدرة شركتك على تحقيق التفوق على صعيد الكفاءة، والجودة والتحديث، والاستجابة للعميل. ومن ثم اجب على الأسئلة وقم بأداء المهام التالية بالاستعانة بالمعلومات التى تحت تصرفك :

١ – هل شركتك تنتهج أى تطبيقات دعم الكفاءة التى نوقشت فى هذا الفصل ؟

٢ – هل شركتك تنتهج أى تطبيقات دعم الجودة التى نوقشت فى هذا الفصل ؟

٣ – هل شركتك تنتهج أى تطبيقات دعم التحديث التى نوقشت فى هذا الفصل ؟

٤ – هل شركتك تنتهج أى تطبيقات دعم الاستجابة للعميل التى نوقشت فى هذا الفصل ؟

٥ – قيم المركز التنافسى لشركتك فى ضوء إجابتك للأسئلة السابقة. وأشرح ما الذى تحتاجه الشركة لتحسين مركزها التنافسى.

الحالة الختامية :

شركة زيروكس Xerox corp.

فى عام ١٩٦٠ قامت شركة زيروكس بشحن أول دفعة من الآلات الناسخة قدرت بـ ٤١٩ آلة، مستهلة بهذا أحد أنجح عمليات طرح منتج جديد فى التاريخ. وعلى مدار الخمسة عشر سنة التالية سيطرت زيروكس على سوق الآلات الناسخة ،إلا أن الشركة بحلول عام ١٩٨٠ واجهت بعض المشكلات. إذ أن شركتان يابانيتان برزتا كمنافستين عالميتين كبيرتين، وباعتا آلات ذات جودة عالية بسعر مساوى لأسعار زيروكس. ونظراً للتكاليف والأسعار العالية المقترنة بمنتجات زيروكس تدهورت حصتها فى الأسواق بمعدل النصف. كما انخفضت عائداتها إلى نسبة تقدر بـ٨%.

ولقد أدركت زيروكس أولاً مدى تخلفها عن منافسيها عندما شرعت فى إنتاج وتسويق آلات النسخ فى الولايات المتحدة، والتى قام بتصميمها فرعها اليابانى فوجى – زيروكس. ووجدت زيروكس أن معدل الرفض لأجزاء فوجى – زيروكس كان يُعد بمثابة كسراً من معدل الرفض الخاص بالأجزاء

المنتجة في أمريكا. كما أن إدارة فوجي - زيروكس قد تنبهت إلى حقيقة هامة أخرى، تجسدت في أن جودة التصنيع لا تؤدى إلى زيادة التكاليف، بل أنها قد تقلل التكاليف من خلال تقليص عدد المنتجات المعيبة وتقليص تكاليف الخدمة.

وقد أجبرت هذه التطورات شركة زيروكس على إعادة التفكير في الطريقة التي تتناول بها أعمالها. وفي عام ١٩٨٢ أطلقت الشركة أول سلسلة من المبادرات التي من شأنها أن تؤدى إلى تحويل مسار طرق وأساليب العمل على مدار العقد القادم. وفي عام ١٩٨١ كان لدى زيروكس أكثر من ٥٠٠٠ مورد على الصعيد العالمي. وادركت إدارة زيروكس أنه من خلال توحيد ودمج قاعدة التوريد على الصعيد العالمي، فإنه يمكن للشركة تحقيق ثلاثة أهداف :

١ - خفض تكاليف المشتروات من خلال تبسيط عمليات الشراء.

٢ - تعيين مورد واحد لإنتاج جزء واحد لكل عمليات زيروكس على الصعيد العالمي، مما يمنح المورد القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم في عملية الإنتاج، ومما لاشك فيه أن هذا التوفير هذه سوف تنعكس على زيروكس في صورة اسعار منخفضة.

٣ - قد تجد زيروكس أنه من السهل بالنسبة لها أن تعمل بالتنسيق مع مورديها لتحسين جودة المكونات وذلك مع تقليص عدد الموردين.

وفي عام ١٩٨٢ شكلت زيروكس " فرق تسويق " ضمت فيما ضمت أخصائيي مشتروات، ومهندسين وخبراء تكلفة ومسئولي رقابة على الجودة. ولقد تمحورت أولى مهامهم حول تقليص قاعدة موردي زيروكس من اكثر من ٥٠٠٠ مورد إلى أقل من ٥٠٠ مورد، وقد نجحوا في تقليصها إلى ٣٢٥ مورداً. ونظراً لأن توحيد ودمج قاعدة الموردين قد أدت إلى تبسيط عملية الشراء، نجد أن معدلات التكلفة هبطت من ٩% لإجمالي تكاليف المواد الأولية في عام ١٩٨٢ إلى حوالي ٣% في عام ١٩٩٢.

وعقب ذلك شرعت زيروكس في إطلاق الجهود للتدريب على تحسين الجودة بالتنسيق مع مورديها، وقد استهدفت من وراء ذلك تقليص عدد الأجزاء المعيبة الواردة من الموردين إلى أقل من ١٠٠٠ جزء في المليون. وفي

نفس الوقت، فإن بعض الموردين كان لديهم معدل أجزاء معيبة أكثر من ٢٥٠٠٠ جزء فى المليون، ولقد تمكنت الشركة من تحقيق ذلك فى وقت قياسى. وبحلول عام ١٩٩٢ بلغ معدل الأجزاء المعيبة أقل من ٣٠٠ جزء لكل مليون.

وفى عام ١٩٨٣ فرضت زيروكس ريادتها من خلال انتهاجها برنامج الجودة. وجرى تشكيل مجموعات داخل الشركة شملت كل المستويات من الإدارة العليا حتى أدنى الدرجات الوظيفية فى المصنع. وتلقت كل مجموعة تدريباً على برامج تحسين الجودة. وتم التركيز على تحديد نواحى القصور فى الجودة، مع تعيين الأسباب الأساسية لتدنى الجودة، هذا مع تطوير الحلول اللازمة والعمل على وضعها موضع التنفيذ. وبدأ برنامج التدريب بمجموعات القمة ومن ثم الهبوط تدريجياً إلى كل مستويات الشركة، وامتد أثر البرنامج ليشمل ١٠٠٠٠٠ على صعيد العالم اجمع.

وفى عامى ٨٥، ١٩٨٦ بدأت زيروكس فى التركيز على عملية تطوير منتجها الجديد. وتمحور أحد أهدافه حول تصميم منتجات تحوى عدد كبير من الأجزاء ذات المقاييس العالمية إضافة إلى كونها متوافقة ومصنعه وفق ظروف السوق فى بلدان مختلفة. أما الهدف الأخر فقد دار حول تقليص الوقت الذى يستغرقه تصميم منتج جديد وطرحه فى السوق. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف شكلت زيروكس فرق متعددة الوظائف والجنسيات لتطوير المنتج الجديد. وتولى كل فريق إدارة عمليات التصميم ومصادر المكونات والتصنيع والتوزيع ومتابعة خدمة العملاء على الصعيد العالمى. ولقد استطاعت فرق التصميم تخفيض الدورة الزمنية لإخراج المنتج بواقع سنة واحدة، إضافة إلى توفير ملايين الدولارات.

ومن ثمرات المفهوم الجديد ما تجسد فى تصنيع آله النسخ طراز ٥١٠٠، التى اعتبرت أول منتج يجرى تصميمه بالاشتراك بين زيروكس و فوجى – زيروكس ليُطرح فى اليابان فى فبراير ١٩٩١. ولقد أسهم التصميم ذو المقاييس العالمية لهذا الطراز فى تقليص وقت التسويق ووفر للشركة ما يربو على عشرة ملايين دولار.

وفى عام ١٩٨٩ أجرت زيروكس بعض الحسابات، أدركت بموجبها أنه

بإمكانها خفض المخزون بما يساوى بليون دولار و ٢٠٠ مليون دولار فيما يختص بتكاليف التخزين، وذلك بواسطة ربط طلبات العملاء على مستوى العالم بعملية الإنتاج. وقامت الشركة بإنشاء مؤسسة متعددة الجنسيات وأسمتها " Genral Lagtstics Assets Management " مستهدفه بذلك تحقيق التكامل بين الطلبات الفردية للعملاء ومستويات الإنتاج داخل المصنع، ومن ثم تقليل الحاجة للاحتفاظ بأحجام كبيرة من المخزون.

ونتيجة لتلك الخطوات، تحسن وضع زيروكس بشكل ملحوظ خلال الثمانينات. وبفضل ما انتهجته من عمليات تحسين الجودة وخفض التكاليف والدورة الزمنية الأقصر فى مجال تطوير المنتج، استطاعت زيروكس استعادة نصيبها من حصص السوق على حساب منافسيها إضافة إلى رفع معدلات أرباحها وعائداتها. وارتفع نصيب زيروكس من سوق آلات النسخ الأمريكية من ١٠% عام ١٩٨٥ إلى ١٨% فى عام ١٩٩١.

أسئلة لمناقشة الحالة :

١ - وضح كيف ساعدت عمليات التغيير التى قامت به زيروكس بعد عام ١٩٨٢، على تحسين كفاءة الشركة وجودة إنتاجها ومعدلات التحديث لديها ومستوى استجابتها للعملاء.

٢ - إلى أى مدى تُعتبر التغييرات التى أحدثتها زيروكس بعد عام ١٩٨٢ بمثابة نتائج ترتبت على تنسيق العمل فيما بين الأقسام لتحقيق الأهداف العامة للشركة ؟

الفصل السادس

الاستراتيجية على مستوى الصناعة (مجال عمل المنظمة)

Business - Level strategy

حالة افتتاحية :

إبان عقد التسعينات، واجه "اليكس تروتمان" الرئيس التنفيذي الحالي لشركة فورد مشكلة تتجسد في التوصل لأفضل طرق وأساليب التنافس في مجال صناعة السيارات الذي يتسم بتصاعد حدة التنافس. ومن ناحية أخرى، اضطرت فورد كبقية صانعي السيارات الأمريكيين الكبار، إلى محاولة العثور على طرق تؤدي إلى خفض التكاليف، كي تتمكن الشركة من التنافس بفاعلية في مواجهة المنافسين اليابانيين والأوربيين الذين تتميز منتجاتهم بالسعر المنخفض. ولقد تعين أيضاً على شركة فورد أن تعمل على تمييز إنتاجها من السيارات حتى ينجذب إليها المستهلكون ويفضلونها على سيارات المنافسين.

وسيراً على درب تخفيض التكاليف، بادرت فورد إلى اتخاذ تدابير خاصة لتبني خطة شاملة لخفض التكلفة، وقد سميت هذه الخطة باسم "فورد ٢٠٠٠". واشتملت هذه الخطة على إنتاج طرازات متشابهة جداً من السيارات والشاحنات التي يمكن بيعها على مستوى العالم في كل البلدان حيث تمارس فورد أنشطتها. وكانت الخطة تعني أيضاً مركزة أنشطة تصميم السيارات في إطار خمسة مراكز تصميم عالمية، وذلك بغرض خفض التكاليف. وأخيراً، تهدف الخطة إلى تقليل عدد الأطر الخاصة بتصميم السيارات المختلفة، وكذلك عدد المكونات، وذلك أيضاً بغرض خفض التكاليف. وعلى سبيل المثال، درجت فورد على استخدام أكثر من ثلاثين نوعاً من آلات التنبيه، أما الآن فهي تستخدم ثلاثة أنواع فقط، تشتري منها دفعات ذات أحجام كبيرة من قليل من الصانعين. وتستهدف فورد تحقيق معدلات توفير على صعيد التكاليف الهندسية تتراوح بين بليون دولار، ١١ بليون دولار من وراء خفض تكاليف الاستثمارات وفق الخطة.

لقد قرر السيد " تروتمان " الرئيس التنفيذى لفورد إطلاق برنامج جديد يمتاز بالجرأة لتصميم السيارات وفق مواصفات معينة، وذلك بغرض منح منتجات فورد سمة التفرد والتميز. ولقد عُرفت سيارات فورد خلال السبعينات والثمانينات بالضخامة والشكل الشبيه بالصندوق والخطوط العادية، تلك السمات التى طرأ عليها تغيير طفيف على مدار عقود. ومع حلول منتصف الثمانينات شرعت فورد في إعادة تصميم كل سياراتها. ولقد بلغ برنامج " تروتمان " والذى يرتكز على ميزانية تقدر بعدة بلايين من الدولارات، تمام نضجه في إعادة تصميم أفضل سيارة من حيث المبيعات فى الولايات المتحدة، وهي فورد تاوروس التى أطلقتها فورد فى أواخر عام ١٩٩٥. ولقد عكست المنحنيات البارزة والشكل البيضاوى لتاوروس Taurus الفلسفة التى قامت على أساسها تصميمات سيارات فورد الأخرى، لنكولن كونتنينتال، وموستانج Mustang، ومونديو Mondeo السيارة الأولى فى العالم.

إلا أنه وبحلول عام ١٩٩٦، أضحى واضحاً " لتروتمان " وكبار مسئولى فورد أن عملية الدفع الثنائى لخفض التكاليف على مستوى العالم، مع إطلاق سلسلة جديدة من السيارات الحديثة التصميم لم تكن فعالة بما يكفي على صعيد العمل. إذ أن تكاليف التطوير الضخمة للسيارات الجديدة قد أدت إلى رفع التكاليف بشكل دراماتيكى وأدت بالتالى إلى رفع أسعار السيارات. وعلى سبيل المثال، بلغ سعر السيارة تاوروس ذات التجهيزات الفخمة أكثر من ٢٠٠٠٠ دولار بما يزيد عن الطراز القديم بثلاثة آلف دولار، الأمر الذى سبب صدمة للعملاء. والخلاصة أن كل معدلات التوفير فى التكلفة التى تم تحقيقها نتيجة اعتماد خطة "فورد ٢٠٠٠"، قد التهمتها معدلات التكلفة العالية المرتبطة باندفاع الشركة نحو إنتاج سيارات جديدة ومتنوعة. ومع حلول منتصف عام ١٩٩٦ أضحت هوندا مرة أخرى أفضل السيارات مبيعاً فى الولايات المتحدة. وتقلصت أرباح فورد بنسبة ٥٨%، وعانت أسعار أسهمها من الثبات والكساد، وأبدى كثير من المحللين قلقهم حيال استراتيجية فورد الجديدة وعدم فاعليتها.

وفى مايو ١٩٩٦ أعلن " تروتمان " عن اعتماد خطة جديدة تشتمل على جوانب التكلفة والتميز لاستراتيجية فورد على مستوى النشاط. وزعم "تروتمان " أن استراتيجية فورد الأساسية كانت صحيحة وأن كل المزايا والأرباح المرتقبة على إطلاق تلك السلسلة من السيارات الجديدة، والتوفير فى

النفقات والتكاليف سوف تنضج وتؤتي ثمارها مع مطلع القرن القادم. وعلى المدى القصير، وفي إطار سعي فورد لتخفيض الأسعار وجذب عملاء جدد، أعلنت الشركة عن طرح طرازات معدلة من تاوروس والطرازات الأخرى، وذلك بغرض إنعاش المبيعات أيضاً. وحيث أن فورد كانت تعلم أن تطوير سياراتها الجديدة يُعد أمراً مكلفاً جداً، لذا أعلنت الشركة عن إغلاق مركزيين عالميين للتصميم، مع توحيد برامج التصميم الخاصة بها من أجل تخفيض تكاليف التطوير. ولقد استمر " تروتمان " وفريق الإدارة العليا المعاون له في البحث عن طرق وأساليب لتنظيم العوامل المؤثرة في كل من جوانب التكلفة والتميز المرتبطة باستراتيجية النشاط لتزويد عملاء فورد بسيارة جيدة التصميم بسعر يستطيعون تحمله. ومع نهاية عام ١٩٩٦، بدت في الأفق علامات تشير إلى أن تلك الجهود بدأت تؤتي ثمارها، حيث حققت مبيعات فورد ارتفاعاً ورواجاً كبيراً.

نظرة شاملة Overview :

كما تشير حالة فورد، يتناول هذا الفصل كيفية دخول الشركة مجال التنافس بفاعلية، مع التدقيق في الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن انتهاجها لتعظيم المزايا التنافسية والأرباح، أما الفصل الثالث المتعلق بالبيئة الصناعية الخارجية، فيزودنا بمفهوم الفرص القائمة والتهديدات المحتملة، أما الفصلين الرابع والخامس فيناقشان كيفية قيام الشركة بتطوير استراتيجيات المستوى الوظيفي (الاستراتيجيات الخاصة بأقسام الشركة) من أجل إرساء ودعم نقاط القوة والكفاءة المتميزة لتحقيق المزايا التنافسية. أما في هذا الفصل فيتمحور الغرض منه حول تدبر استراتيجيات مستوى النشاط، التي يمكن للشركة أن تستخدمها لاستغلال المزايا التنافسية، والتنافس بفاعلية داخل المجال الصناعي ذو الصلة. ومع نهاية هذا الفصل، سوف تكون قادراً على تحديد الأنواع الأساسية من استراتيجيات النشاط والتمييز بينها، تلك الاستراتيجيات التي يلجأ المديرون الاستراتيجيون لتطويرها لإكساب شركاتهم المزايا التنافسية على حساب منافسيهم.

ما هو المقصود بالاستراتيجية على مستوى النشاط ؟

يمكن تعريف الاستراتيجية على مستوى النشاط باعتبارها خطة العمل التي ينتهجها المديرون الاستراتيجيون لاستغلال موارد الشركة وكفاءاتها المتميزة

لاكتساب مزايا تنافسية في سوق أو في صناعة. ولقد ناقشنا في الفصل الثاني نظرية " ديريك أف أبيل " Derek F. Abell القائلة بأن تعريف العمليات المرتبطة بالنشاط يقتضي اتخاذ قرارات تتعلق بما يلي : (١) حاجات العملاء، أو ما الذي يتعين إشباعه ؟ (٢) جماعات المستهلكين، أو من الذي يتعين إشباعه؟، (٣) الكفاءات المتميزة، او كيف يتم إشباع حاجات العميل؟. وتمثل تلك القرارات الثلاثة القاعدة لاختيار استراتيجية النشاط، إذ أن تلك القرارات تحدد كيفية انخراط الشركة في عملية المنافسة. وبالتالي يتعين علينا إمعان النظر في الطرق والأساليب التي تتخذها الشركة حيال تلك العوامل الثلاثة لاكتساب مزايا تنافسية على حساب منافسيها.

حاجات المستهلكين وتمييز المنتج :

حاجات المستهلكين هي الرغبات والتطلعات التي يمكن إشباعها من خلال وسائل تتعلق بخصائص المنتج أو الخدمة. وعلى سبيل المثال، يمكن إشباع حاجة شخصاً ما إلى شئ حلو، بآيس كريم بن وجيري، أو قطعة شيكولاتة سينكرز أو ملعقة سكر.

أما تمييز المنتج فهي عملية خلق وابتكار مزايا تنافسية من خلال تصميم منتجات – سلع أو خدمات – للوفاء حاجات العملاء. ويتعين على جميع الشركات تمييز منتجاتها إلى درجة معينة من أجل جذب العملاء وإشباع أدنى مستوى من الحاجات. إلا أن بعض الشركات تلجأ إلى تمييز منتجاتها بدرجة أكبر من نظائرها. وقد يمنحهم ذلك هامشاً أفضل من المزايا التنافسية.

تلجأ بعض الشركات إلى طرح منتج منخفض السعر دون الانخراط في عملية تمييز المنتج إلى مدى كبير. وتسعى شركات أخرى إلى ابتكار شئ متفرد حتى يتسنى لهم إشباع حاجات العملاء بأساليب لا تتيسر للمنتجات الأخرى. وقد يرتبط التفرد بالخصائص الطبيعية للمنتج، مثل الجودة أو المصداقية، أو قد يرتبط ذلك بجاذبية المنتج للعملاء من حيث احتياجاتهم النفسية، وخاصة فيما يتعلق بهيبتهم أو مكانتهم. وهكذا نجد أن السيارة اليابانية تمتاز بسمعتها وموثوقيتها، بينما تمتاز كلا من الكورفيت والبورش بمقدرتها على إشباع حاجات العملاء المرتبطة بالمكانة الرفيعة.

الجماعات الاستهلاكية وتجزئة السوق :

تجزئة السوق هي الطريقة التي تحدد من خلالها الشركة جماعات المستهلكين، ارتكازاً على الفروق البارزة في احتياجاتهم وأفضلياتهم. ، وذلك

بغرض اكتساب المزايا التنافسية. وعلى سبيل المثال، تقسم جنرال موترز عملائها إلى مجموعات طبقاً لإمكاناتهم المادية فيما يختص بتحملهم نفقات شراء سيارة جديدة، وبذلك تصنع الشركة السيارة بمواصفات خاصة لكل مجموعة. بدأ بالسيارة طراز "جيومترو" المنخفضة الثمن إلى طراز "الكاديلاك سيفيل" المرتفع الثمن.

وبصفة عامة، يمكن للشركة أن تتبنى ثلاث بدائل استراتيجية تجاه عملية تجزئة السوق. أولا: تستطيع الشركة عدم الاعتراف بأن مجموعات العملاء المختلفة تتطلع إلى احتياجات مختلفة، وعوضاً عن ذلك، تتبنى مفهوماً يقضى بتقديم الخدمة لجميع العملاء وفق معدلات وسط. ثانياً، يمكن للشركة ان تعمل على تقسيم أسواقها إلى شرائح مختلفة مع تطوير منتجاتها لتتلاءم مع احتياجات كل شريحة. وعلى سبيل المثال، قدمت سوني ضمن كتالوجها الحديث أربعة وعشرون طرازاً مختلفاً من جهاز التلفزيون الملون قياس ١٩ بوصة، كل طراز كان موجهاً لاستهداف شريحة مختلفة من شرائح السوق. ثالثاً يمكن للشركة أن تتبنى خياراً يقضى بالاعتراف بتجزئة السوق إلى شرائح مختلفة، مع التركيز على خدمة شريحة واحدة من تلك الشرائح مثل شريحة السيارات الفارهة التي تستخدمها مرسيدس بنز.

لماذا تلجأ الشركة إلى البديل المعقد والذي يتضمن إنتاج منتج مختلف يناسب كل شريحة من شرائح السوق، بدلاً من ابتكار منتج واحد لكل شرائح السوق؟ تتجسد الإجابة فى أن قرار طرح كثير من المنتجات لكثير من شرائح السوق يسمح للشركة بإشباع حاجات العملاء بشكل أفضل، ونتيجة لذلك ترتفع معدلات الطلب على منتجات الشركة ويتحقق بذلك إيرادات أعلى مقارنة بطرح الشركة لمنتج واحد لكل شرائح السوق. إلا أنه أحياناً لا تسمح طبيعة المنتج أو طبيعة المجال الصناعي بإحداث تمييز على نطاق واسع، ويتجسد ذلك في صناعة الكيماويات والأسمنت. ففي مجال هذه الصناعات لا تلوح فرص كبيرة للاستحواذ على المزايا التنافسية من خلال تنويع المنتج وتجزئة السوق. وعوضاً عن ذلك يمثل السعر المعيار الرئيسي الذي يستخدمه العملاء فى تقييم المنتج، وتستحوذ الشركات ذات الكفاءة العالية فى هذا المجال على المزايا التنافسية، ومن ثم تستطيع طرح المنتج بسعر منخفض.

الكفاءات المتميزة:

الموضوع الثالث المرتبط بالاستراتيجية على مستوى النشاط يتجسد فى

تحديد أي الكفاءات المتميزة التي يتعين السعي وراء تحقيقها للوفاء باحتياجات العملاء والمجموعات الاستهلاكية. وكما سبق واستعرضنا في الفصل الرابع، هناك أربع طرق يمكن للشركة أن تسلكها لتحقيق المزايا التنافسية وهي: الكفاءة المتفوقة، والجودة والتحديث والاستجابة للعميل، وعلى سبيل المثال، حاولت إدارة سلسلة فنادق الفصول الأربعة أن تفعل ما في وسعها لتزويد عملاءها بالسكن والإقامة عالية الجودة وأفضل خدمة ممكنة للعميل. ويتعين على الشركة أن تحدد كيفية التنظيم والمزاوجة بين الكفاءات المتميزة من أجل تحقيق المزايا التنافسية في مجال اختيار استراتيجية النشاط المناسبة. ولقد تناولنا بالنقاش مصدر تلك الكفاءات المتميزة في الفصل الخامس.

اختيار استراتيجية نشاط عامة:

تسعى الشركات وراء استراتيجية النشاط لاكتساب مزايا تنافسية تضمن لهم التفوق على منافسيهم وتحقيق عائدات تفوق المعدل المتوسط. وتستطيع الشركات الاختيار من بين ثلاثة مفاهيم تنافسية أساسية عامة: ريادة التكلفة، والتميز، والتركيز، رغم أننا سوف نرى أن تلك المفاهيم يمكن المزاوجة بينها بطرق مختلفة. وتسمى هذه الاستراتيجيات بالاستراتيجيات "العامة" لأن كل مشروعات الأعمال بمقدورها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية، أو منشآت لتقديم الخدمات، أو مشروعات غير ربحية. وتترتب كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات العامة نتيجة لتبني الشركة لخيارات مناسبة تتعلق بالمنتج والسوق والكفاءات المتميزة. ويتضمن الجدول (١/٦) تلخيصاً للخيارات المناسبة لكل استراتيجية من الاستراتيجيات الثلاثة العامة.

استراتيجية ريادة التكلفة:

يتجسد هدف الشركة في السعي وراء هذه الاستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين وذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين. ويترتب على اعتماد هذه الاستراتيجية ميزتين. أولاً، نظراً لانخفاض التكاليف المرتبطة بها، فإن رائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الربح. وإذا اتجهت الشركات العاملة في نفس المجال الصناعي إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف يستمر رائد التكلفة في تحقيق أرباح أعلى من منافسيه نظراً لما يتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة. ثانياً، إذا ما زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعي وبدأت الشركات تتنافس على الأسعار، نجد أن رائد التكلفة (الشركة ذات

المنتج الأقل تكلفة) قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات الأخرى، نظراً لانخفاض تكاليفه، ولهذين السببين ترجح تحقيق رائد التكلفة لأرباح تفوق فى نسبها المعدل المتوسط.

كيف تصبح الشركة رائداً للتكلفة ؟ أنها تستطيع تحقيق ذلك المركز بوسائل متعددة، تتجسد فى خيارات ترتبط بالمنتج والسوق والكفاءة المتميزة التى تمهد الطريق لتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة (أنظر الجدول ١/٦).

جدول رقم (١/٦)

خيارات المنتج / السوق / الكفاءة المتميزة واستراتيجيات التنافس العامة

	ريادة التكلفة	التمييز	التركيز
المنتج	منخفض (أساسا بالسعر)	عالى (أساسا بالتفرد)	من منخفض إلي عالى (بالسعر أو التفرد)
تجزئة السوق	منخفض (السوق الكبير)	عالى (قطاعات سوقية كبيرة)	منخفض (قطاع أو قطاعات قليلة)
الكفاءة المتميزة	إدارة التصنيع والمواد	البحوث، التطوير، المبيعات، التسويق	أى نوع من الكفاءات المتميزة

الخيارات الاستراتيجية :

غالباً ما يميل رائد التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتج. لأن التمييز مكلف، فإذا ما أنفقت الشركة مزيداً من مواردها لتجعل منتجاتها متفردة، فلسوف ترتفع معدلات تكاليفها. يستهدف رائد التكلفة مستوى من التمييز لا يكون تابعاً أو متأثراً بفلسفة التمييز التى تتبناها الشركة التى تنفق كثيراً من مواردها من أجل التمييز، ولكنه يتطلع إلى إدراك مستوى يتميز بانخفاض التكلفة. ولا يحاول رائد التكلفة أن يصبح رائد المجال الصناعى فى مجال التمييز، إذ أنه يتروى حتى يتيقن أن العملاء فى حاجة فعلاً إلى خاصية معينة أو خدمة خاصة. وعلى سبيل المثال، لا يزود رائد التكلفة فى مجال صناعة التليفزيون أجهزته بخاصية الصوت المجسم، ولكنه يضيف هذه الخاصية إلى أجهزته إذا تيقن فقط أن العملاء يرغبون فيها.

أيضاً يتجاهل رائد التكلفة شرائح السوق المختلفة، ويضع منتجه فى السوق مستهدفاً به المستهلك العادى. إن الدافع وراء هذا الخيار يتمثل فى ارتفاع تكلفة المنتجات التى يجرى تصميمها وإنتاجها وفق احتياجات شرائح السوق المختلفة.

وعادةً ما يرتبط رائد التكلفة بنطاق محدود من شرائح السوق. وحتى لو لم يكن هناك عميلاً تغمره السعادة بمنتجات رائد التكلفة، إلا أن أسعار الشركة المنخفضة دائماً، مقارنة بمنافسيها تشكل عامل جذب لعملاء.

وفي معرض تطوير الكفاءات المتميزة، نجد أن الهدف الأسمى لرائد التكلفة يتجسد في رفع معدلات كفاءته وخفض معدلات تكاليفه مقارنة بمنافسيه. وتعتبر عملية تطوير الكفاءات المتميزة في مجال التصنيع وإدارة المواد عنصراً هاماً ومحورياً لتحقيق هذا الهدف. إن الشركات التي تتبنى استراتيجية التكلفة المنخفضة قد تحاول اللحاق بمنحنى الخبرة من أجل تخفيض تكاليف التصنيع الخاصة بهم.

قد يتطلب الوصول لتحقيق مركز عملي يتسم بانخفاض التكاليف أن تقوم الشركة بتطوير مهارات ترتبط بعملية التصنيع المرن وانتهاج وتبني تقنيات خاصة بإدارة المواد تتميز بالكفاءة (أنظر جدول رقم ١/٥ الذي يوضح الطريقة التي يمكن أن تستخدم فيها وظائف الشركة لزيادة الكفاءة). ويعتبر كل من قسمي التصنيع وإدارة المواد بمثابة مركز اهتمام الشركة التي تتبنى استراتيجية زيادة التكلفة، وعلى بقية الأقسام تشكيل كفاءاتهم المتميزة للوفاء باحتياجات قسمي التصنيع وإدارة المواد. وعلى سبيل المثال، يتعين على قسم المبيعات أن يقوم بتطوير الكفاءة الخاصة بالتحكم في حجم كبير من طلبيات العملاء. وذلك بدوره يؤدي إلى السماح لقسم التصنيع بإجراء وتشغيل عمليات إنتاج طويلة المدى، ومن ثم تحقيق اقتصاديات الحجم وخفض التكاليف. أما قسم الموارد البشرية فسوف يكون مسئولاً عن التركيز على إرساء برامج التدريب ونظم المكافآت والتعويض التي تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال دعم إنتاجية الموظفين، أما قسم البحث والتطوير فقد يحصر اهتمامه في عمليات التحسين التي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض تكاليف التصنيع. والطريقة التي طورت بها نيسان سيارتها المتوسطة "التيما" تم مناقشتها في الاستراتيجية من الواقع (١/٦) والتي تعطي مثالاً جيداً عن الشركة التي تقرر تبني استراتيجية ريادة التكلفة.

استراتيجية من الواقع (١/٦)

شركة نيسان واستراتيجية ريادة التكلفة

لاحظت شركة نيسان اليابانية المتخصصة في صناعة السيارات أن مبيعاتها في الأسواق الأمريكية قد تدهورت بنسبة ٣٥٪ مقارنة بنسبة المبيعات التي بلغت القمة

في عام ١٩٨٥ . ولقد كان السبب الكامن وراء ذلك يتمثل في تدني مستوى جودة تصميم سياراتها مقارنة بالسيارات التي ينتجها المنافسون اليابانيون ، مثل هوندا ومازدا وتويوتا . إذ بينما كانت تلك الشركات تنتهج سياسة التحديث في التصميمات الخاصة بسياراتها الجديدة مثلما هو الحال مع طرازي مياتا وبريفيا اللذين خصصتا لشرائح جديدة في الأسواق ، نجد أن نيسان قد تجمدت عند التصميمات صندوقية الشكل كما في طرازي سنانترا ومكسيما ، مع ارتفاع سعرهما مقارنة بأسعار السيارات المنافسة من نفس الفئة . ومع استمرار تدهور المبيعات والأرباح ، أدركت الشركة أنها بحاجة إلى إعادة التفكير في استراتيجيتها المتعلقة بالسوق الأمريكية . وكجزء من عدم الاستقرار الذي ساد الشركة قامت الشركة بتعين إيرل هستربرج كاتباً للرئيس ومديراً عاماً للفرع الأمريكي لنيسان ومنحته سلطات واسعة لإدارة الفرع الأمريكي .

وادراكاً من هستربرج أن نيسان كانت تتخلف عن منافسيها وخاصة فيما يتعلق بسمعتها على صعيد تحديث المنتج وتحديث التصميم ، لذا فقد قرر انتهاج استراتيجية جديدة لطرح سيارات جديدة متوسطة الحجم . وهذه الاستراتيجية هي استراتيجية ريادة التكلفة . إن السيارات متوسطة الحجم التي أنتجتها الشركات المنافسة لنيسان ، مثل "تويوتا كامري" و"هوندا أكورد" و"مازدا ٦٢٦" ، قد زاد حجمها وارتفع سعرها مع كل طراز جديد يطرح منها . وعلى سبيل المثال فإن طراز كامري أو أكورد الجيد التجهيز يقدر سعره بأكثر من ١٩٠٠٠ دولار . وقرر هستربرج إلا يزيد حجم سيارات نيسان ، ومن ثم يستطيع الحفاظ على انخفاض تكلفتها وسعرها . ولقد صدرت التعليمات لمصممي نيسان أن يستهدفوا تصميم سيارة رخيصة الإنتاج ، ولكن ذات جودة تقارن جودة السيارات اليابانية الأخرى . وتجسدت النتائج في إنتاج سيارة نيسان التيما وهي سيارة ذات أربعة أبواب ، وقد طرحت بسعر يقدر بـ ١٤٠٠٠ دولار ، والأفضل تجهيزاً ، تقل تكلفتها بآلاف الدولارات مقارنة بطرازي كامري وأكورد . ولقد تمكنت نيسان من الحفاظ على التكاليف المنخفضة من خلال تقييد عدد الطرازات المختلفة ، وهذا المفهوم قد انتهجته كل من فورد وتويوتا .

وهناك جانباً أخر من استراتيجية هستربرج كان يستهدف التركيز على ميزانية التسويق لشركة نيسان فيما يختص بطرازي التيما وكويست (شاحنة صغيرة) ومحاولة الحصول على نصيب كبير من السوق لهذين الطرازين بغرض تحقيق عائدات كبيرة . ولقد حرصت نيسان في حملة التسويق التي أطلقتها على التركيز على قيمة التيما مع مقارنة جودتها بجودة طراز "لكزس" من تويوتا التي يبلغ ثمنها ثلاثة أضعاف التيما .

ولقد كانت نتائج هذه الاستراتيجية مدهشة. وتطلعت نيسان لبيع ١٠٠٠٠٠ سيارة فى غضون العام الأول، إلا أنها باعت أكثر من ١٤٠٠٠٠ سيارة. وبرغم هامش الربح بالنسبة لكل سيارة كان أقل مقارنة بأكورد وكامرى، إلا أن حجم المبيعات الكبير منح نيسان أرباحاً ضخمة. ولقد كانت هذه الاستراتيجية المرتبطة بشريحة السيارات المتوسطة الحجم ناجحة جداً، وألحقت أضراراً كبيرة بالمنافسين. فنجد مثلاً أن هوندا اضطرت لأول مرة فى تاريخها إلى منح نسبة خصم عل السيارة أكورد، كما كانت مبيعات تويوتا كامرى ومازدا ٦٢٦ أقل من التوقعات.

يعمل رائد التكلفة على موائمة خيارات منتجه الاستراتيجي، فضلاً عن سوقه وكفاءته المتميزة لهدف واحد يتجسد فى اعتصار كل قرش من التكاليف للوصول لتحقيق المزايا التنافسية. وتعتبر شركة "أتش جى هاينز" مثالاً أخر على رائد التكلفة. نظراً لأن الفول والخضراوات المعلبة لا تسمح برفع السعر بشكل كبير، لذا قد لا تتحقق الأرباح إلا عن طريق بيع حجم كبير من المعلبات. لذا لا تتردد شركة هاينز فى الذهاب إلى مدى بعيد لمحاولة خفض التكاليف – حتى بنسبة ٢٠/١ من البنس لكل علبة – لأن ذلك سيؤدى إلى تخفيض نسبة كبيرة من التكاليف. ومن ثم تحقيق أرباح أكثر على المدى الطويل. وكما سترى فى هذا الفصل فى القسم الرابع الخاص بمباشرة وتنفيذ الاستراتيجية، نجد أن هناك مصدراً أخر من توفير النفقات فى طريق السعى وراء ريادة التكلفة، ألا وهو تصميم الهيكل التنظيمى ليتوافق مع هذه الاستراتيجية، حيث أن هذا الهيكل يعتبر مصدراً رئيسياً لتكاليف الشركة. وكما سترى فى الفصل الثاني عشر، عادةً ما يتضمن استراتيجية التكلفة المنخفضة ضوابط إنتاج محكمة، واستخدام صارم للميزانيات للرقابة على عملية الإنتاج.

المزايا والعيوب :

إن أفضل طريقة لمناقشة المزايا المرتبطة بكل استراتيجية عامة تلك التى تجرى فى ظل نموذج عوامل "بورتر الخمسة"، الذى سبق عرضها فى الفصل الثالث. وتعد العوامل الخمسة بمثابة تهديدات محتملة من المنافسين والموردين الأقوياء والمشترين المؤثرين والمنتجات البديلة والدخلاء الجدد. ويجد رائد التكلفة الحماية من المنافسين فى مجال الصناعة. اعتماداً على مزايا التكلفة التى يتمتع بها، كما أن تكاليف رائد التكلفة المنخفضة يعنى أنه أيضاً سوف يكون أقل تأثراً من منافسيه بارتفاع أسعار المدخلات نظراً لوجود

موردين أقوياء، كما أنه سوف يكون أقل تأثراً بانخفاض الأسعار إذا ما كان هناك مشترين أقوياء. وحيث أن ريادة التكلفة عادةً ما تتطلب الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، لذا يقوم رائد التكلفة بشراء كميات كبيرة نسبياً. داعماً بذلك قوته التفاوضية في مواجهة الموردين. وإذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، يستطيع رائد التكلفة أن يخفض أسعاره لحسم المنافسة لصالحة والاحتفاظ بحصة من السوق. وأخيراً نستطيع القول أن المزايا التى يستحوذ عليها رائد التكلفة تسهم فى إرساء عوائق الدخول، حيث تجد الشركات الأخرى نفسها غير قادرة على دخول المجال الصناعى ومجاراة رائد التكلفة من حيث التكاليف أو الأسعار. ولذلك نجد ان رائد التكلفة غالباً ما يكون فى مأمن طالما أنه قادر على الاحتفاظ بمزايا التكلفة. والأسعار الخاصة به والتى تعتبر بمثابة مفتاح لعدد لا بأس به من المشترين.

ومن ناحية أخرى تكمن الأخطار الرئيسية المرتبطة بمفهوم ريادة التكلفة متمثلة فى قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف اقل، ومن ثم يقهرون رائد التكلفة فى ملعبه. وعلى سبيل المثال، إذا ما أدت التغيرات التقنية إلى تحول اقتصاديات منحنى الخبرة إلى عامل عديم الفاعلية، وهنا يمكن للشركات الجديدة أن تقوم بتطبيق تقنيات منخفضة التكلفة. من شأنها أن تمنحهم مزايا التكلفة على حساب رائد التكلفة. ولقد ناقشنا فى الفصل الخامس كيفية اكتساب معامل الصلب الصغيرة لمثل هذه المزايا. وقد يتمكن المنافسون من تحقيق مزايا التكلفة من خلال عمليات التوفير فى تكلفة العمالة. ويستحوذ المنافسون الأجانب العاملون فى العالم الثالث على تكاليف عمالة منخفضة جداً، فمثلاً، تبلغ تكاليف الأجور فى الولايات المتحدة ما يزيد على ٦٠٠% مقارنة بماليزيا والصين والمكسيك. وتقوم حالياً شركات أمريكية كثيرة بتجميع منتجاتها فى الخارج كجزء من استراتيجيتها لتحقيق التكلفة المنخفضة، وتجد شركات أخرى نفسها مرغمة على ذلك كى تتمكن من الدخول فى المنافسة.

وتشكل مقدرة المنافسين على محاكاة أساليب رائد التكلفة تهديداً آخر لاستراتيجية ريادة التكلفة. فمثلاً، تعتبر قدرة مقلدى منتجات آى بى أم على إنتاج منتجات متوافقة مع آى بى أم بتكاليف تقارب تكاليف آى بى أم (ولكن بالطبع، لكى تبيعها بسعر أقل) عاملاً رئيسياً أسهم بشكل فعال فى متاعب ومشكلات لـ آى بى أم.

وأخيراً تنطوى استراتيجية ريادة التكاليف على مخاطر انهماك رائد التكلفة فى تحقيق رغبته فى خفض التكاليف، الأمر الذى قد يصرفه عن الاهتمام بما

قد يطرأ على أذواق المستهلكين. وهكذا، قد تتخذ الشركات قرارات تقضى بخفض التكاليف ولكن ذلك قد يؤدى إلى التأثير على الطلب الخاص بالمنتج. وعلى سبيل المثال، عندما قام جوزيف شليتس بريوينج " Joseph Schlitz Brewing " بتخفيض جودة مكونات البيرة التى ينتجها، وذلك بالاستعانة بحبوب من الشعير الأقل جودة لتقليل التكاليف، اكتشف المستهلكون ذلك فوراً. مما ترتب عليه هبوط الطلب على البيرة بشكل كبير. وكما أشرنا سابقاً لا يستطيع رائد التكلفة أن يتخلى عن تمييز المنتج، حتى بما فى ذلك المنتجات المنخفضة الأسعار مثل ساعات تايمكس، والتى لا يمكن أن تكون بديلاً لساعات سايكو الغالية الثمن حتى إذا ما كُتب النجاح لسياسة التكاليف والسعر المنخفض.

استراتيجية التمييز :

يتجسد الهدف من استراتيجية التمييز العامة تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد. إن قدرة الشركة التى تقوم بالتمييز لإشباع حاجة العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، تعنى أن الشركة تستطيع فرض سعر عالى لمنتجها (سعر يعتبر أعلى من متوسط السعر فى الصناعة). إن القدرة على زيادة الإيرادات من خلال فرض أسعار عالية (بدلاً من تخفيض التكلفة كما يفعل رائد التكلفة) يسمح للشركة التى تعتمد سياسة التمييز بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط.

إن السعر الاستثنائى العالى عادةً ما يكون أعلى بكثير من السعر الذى يفرضه رائد التكلفة، ويدفعه المستهلكون لأنهم يعتقدون أن جودة المنتج تستحق الفرق فى السعر، وبالتالى يجرى تسعير المنتج طبقاً لطبيعة السوق وإمكاناته.

ويُلاحظ أن أسعار سيارات مرسيدس بنز أكثر ارتفاعاً فى الولايات المتحدة مقارنة بأوروبا نظراً لأنها تتبوأ مكانة مميزة فى أمريكا. وتسجاً على نفس المنوال، نجد أن إنتاج السيارة من طراز بى أم دبليو لا تتفوق كثيراً فى تكاليف إنتاجها مقارنة بإنتاج السيارة هوندا. ولكن سعر الأولى يتحدد بمعرفة العملاء، إذ يتصورون أن امتلاك سيارة بى أم دبليو هو أمر مهيب يستحق أن يدفع من أجله الكثير. ونفس الحال ينطبق على ساعات رولكس، التى لا تبلغ تكاليف إنتاجها حداً مرتفعاً، كما أن تصميماتها لم تتغير كثيراً لسنوات عديدة، ويمثل محتواها من الذهب نسبة ضئيلة من السعر، إلا أن المستهلكين يحبون شراء واقتناء رولكس لما يتصورونه من اقتران الجودة المتفردة بهذه الساعات.

أما في مجال الصوت المجسم " ستريو " فيبرز اسم بانج & أولفسن Bang & Olufsen من الدنمارك، ويبرز اسم " تيفاني " في مجال المجوهرات واسم " إيرجيتس " في مجال الطائرات. كل هذه المنتجات تقترن بالسعر العالي نظراً لجودتها المتميزة.

الخيارات الاستراتيجية :

كما يوضح لنا الجدول (٦/١) يتجه المنتج الذي يعتمد على سياسة التميز إلى اختيار مستوى عال من التميز في المنتج لاكتساب مزايا تنافسية. ويمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية، ناقشناها بالتفصيل في الفصل الرابع وهي : الجودة والتحديث والاستجابة للعميل. فمثلاً يدعي شركة " بروكتر & جامبل " أن جودة منتجاتها عالية، وأن صابون " آيفوري " الذي تنتجه تبلغ درجة نقاءه ٩٩,٤٤%. وكذلك تزعم " مايتاج " أنها صاحبة أفضل موثوقية وأفضل سجل إصلاح وصيانة لماكينات الغسيل في السوق، وتؤكد آي بي أم على انفرادها بجودة الخدمة التي تقدمها من خلال فريق مبيعات جيد الإعداد والتدريب.

ويعتبر التحديث عاملاً على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد التقني، حيث تمثل السمات الجديدة مصدراً للتميز، ولا يمانع أفراد كثيرون في دفع سعر استثنائي عالي للمنتجات الجديدة والمحدثة، مثل أجهزة الحاسب التي تتميز بسمات فنية عالية، وكذلك أجهزة الستريو أو السيارات.

عندما يرتكز التميز على عنصر الاستجابة للعملاء، فلا شك أن الشركة في هذه الحالة تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع الشاملة وصيانة المنتج. وتلك أمور على جانب كبير من الأهمية وخصوصاً بالنسبة للمنتجات المعقدة مثل السيارات والأجهزة المنزلية التي من المرجح أن تتعرض لأعطال بشكل دوري. وتمتاز شركات مثل " مايتاج، دل كمبيوتر، وبي أم دبليو " بالتفوق في مجال الاستجابة للعميل.

أما بالنسبة لمنظمات الخدمات، فنستطيع القول ان سمات وخصائص جودة الخدمة جانباً مهماً جداً. فلماذا نجد أن كلا من نيمان ماركوس، ونورد ستروم Nordstrum، وفيدرال أكسبريس قادرين على فرض أسعار استثنائية عالية لمنتجاتهم؟ ذلك لأنهم يقدمون خدمات استثنائية ذات مستوى عال. كذلك نجد أن شركات المحاماة والمحاسبة ترتكز على جوانب الخدمة المرتبطة بعملياتهم تجاه العملاء.

وأخيراً، يمكن أن تصبح جاذبية المنتج للرغبات النفسية للعملاء مصدراً للتميز. وقد ترتبط الجاذبية بالهيبة أو المكانة، كما هو الحال مع بى أم دبليو، وساعات رولكس، وقد ترتبط بحب الوطن كما هو الحال مع شيفرولية، أو قد ترتبط الجاذبية بأمن المنزل والأسرة، كما هو الحال مع شركة برودينشيال للتأمين، أو قد ترتبط بالقيمة والنقود، كما هو مع سيزرز وجى سى بنى. ويمكن صياغة التمييز بحيث يتوافق مع المجموعات العمرية المختلفة، أو مع المجموعات الاجتماعية ذات السمات الاقتصادية المحددة. وفى الحقيقة نستطيع القول أن أسس التمييز لا نهائية.

إن الشركة التى تسعى وراء اعتناق استراتيجية التمييز تكافح من أجل تمير نفسها ما أمكنها ذلك. وكلما قل تشابهها بمنافسيها، كلما زادت معدلات حماية نفسها من المنافسة وكلما أدى ذلك إلى توسيع رقعة أسواقها. وهكذا، لا تقدم سيارات بى أم دبليو مجرد الهيبة فقط، ولكنها تقدم التميز التقنى والفخامة والموثوقية. ولا شك أن عناصر التميز هذه تساعد على زيادة المبيعات.

والشركة التى تفضل خيار التمييز ينبغى أن تقسم سوقها إلى شرائح كثيرة. حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق. ولكن قد تختار الشركة أن تقدم خدمتها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تمتلكه من مزايا خاصة بالتميز. فمثلاً تجد أن سونى تقدم أربع وعشرون طرازاً من التليفزيون، مستوفيه بذلك نصيب كل شريحة من الشرائح، من الأجهزة متوسطة السعر إلى الأجهزة مرتفعة السعر. ويُلاحظ أن الطرازات الأقل سعراً عادةً ما يكون سعرها مرتفعاً عن مثلياتها من إنتاج المنافسين بحوالى ١٠٠ دولار، الأمر الذى يجعلنا نستحضر عامل السعر الاستثنائى العالى، وبناءاً على ذلك يتعين عليك أن تدفع أكثر من أجل منتجات سونى. ورغم أن مرسيدس بنز قد أنتجت طرازات تملئ الشرائح الشاغرة بإنتاجها لسيارات من فئتى " S "، " C "، إلا أنها وحتى وقت قريب لم تقم بأى محاولة لإنتاج سيارة لكل شريحة من شرائح السوق. إلا أن الشركة أعلنت فى عام ١٩٩٦ عن عزمها على تقديم خط إنتاجى جديد لإنتاج سيارات أقل فى السعر لتغطية نطاق أوسع من السوق، إلا أنه عقب ذلك زعم المحللون أن هذا الاتجاه قد يؤثر على جاذبية التميز الشركة.

أخيراً، وفى معرض اختيار الكفاءة المتميزة المزمع تبنيها، تقوم الشركه المتميزة بالتركيز على الوظائف التنظيمية التى من شأنها توفير مصادر التميز بالنسبة للشركة. إن التميز الذى يرتكز على قاعدة التحديث والكفاءة التقنية،

يعتمد على قسم البحث والتطوير كما جرى مناقشته فى الفصل الخامس. وتعتمد الجهود الخاصة بتحسين مستوى خدمة العملاء على مدى جودة السياسات الذى يتبعها قسم المبيعات. إن التركيز على قسم خاص لا يعنى بالضرورة أن الرقابة على التكاليف ليس أمراً مهماً بالنسبة للمنتج المتميز، إذ انه لا يريد زيادة التكاليف غير الضرورية، ويحاول أن يجعلها متقاربة مع التكاليف التى يتبناها رائد التكلفة. وحيث أن تطوير الكفاءة المتميزة يحتاج إلى توفير مزايا التميز، وذلك يُعد أمراً مكلفاً، لذا نجد أن المنتج المتميز عادةً ما يتكبد تكاليف أعلى مما يتحمله رائد التكلفة.

وعملاً بضرورة التحكم فى كل التكاليف التى لا تسهم فى تحقيق مزايا التميز، فإنه لا يصح أن يتجاوز سعر المنتج المعدل، ذلك السعر الذى يرغب العملاء فى دفعه. وحيث أن تحقيق أرباح اكثر يرتبط بالتحكم فى التكاليف وبتعظيم الإيرادات، إلا أن ذلك لا يعنى خفض تكاليف الرقابة للدرجة التى تؤدى إلى فقدان مصدر التميز. ولقد واجه مالكو فندق " سافوى " الشهير بلندن تلك المشكلة إبان التسعينات ولقد ارتكزت سمعة هذا الفندق على موثوقية ومصداقية مستوى الخدمة العالى الذى يقدمه لنزلائه. إذ يقوم ثلاث موظفين بخدمة وتوفير احتياجات كل ضيف، وفى كل غرفة يمكن للضيف أن يستدعى النادل أو الخادمة أو الخادم بضغطة زر واحدة وهو على سريره. ولقد بلغت تكلفة تقديم هذا المستوى من الخدمة معدلاً عالياً، الأمر الذى أدى إلى محاولة مالكيه إيجاد طريقة لخفض التكاليف وزيادة الأرباح. والمشكلة أنهم إذا اتجهوا لخفض عدد الموظفين فى الفندق، فإنهم قد يفقدون بذلك المصدر الرئيسى لتميزهم.

المزايا والعيوب :

يمكن أن نناقش مزايا استراتيجية التميز فى سياق نموذج العوامل الخمسة. ولا شك أن التميز يحمى الشركة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق مبدأ الولاء للماركة من قبل العملاء حيال منتجاتها. ويعتبر مبدأ الولاء للماركة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للشركة على كل الجبهات. وعلى سبيل المثال، نادراً ما يمثل الموردون الأقوياء مشكلة للشركة، نظراً لأن استراتيجية الشركة المتميزة غالباً ما تتجه نحو السعر الذى يمكن فرضه بأكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج. وهكذا، يتسامح المنتج المتميز تجاه الزيادات الطفيفة فى أسعار مدخلاته بأفضل مما يستطيع رائد التكلفة. إلا أن المرجح بالنسبة للمنتجين المتميزين أن يواجهوا مشكلات مع المشترين الأقوياء، نظراً لأن المنتجون المتميزين يقدمون منتجاً متميزاً للمشترى.

ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وذلك نظراً لأن العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعاراً استثنائية عالية. ويساهم كل من التميز والولاء للماركة فى خلف عوائق الدخول فى وجه الشركات الأخرى الساعية للدخول فى نفس المجال الصناعى. وتجد الشركات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها المتميزة كى تكتسب القدرة على المنافسة، علماً بأن إنجاز ذلك يعتبر أمراً مكلفاً للغاية.

أخيراً، يعتمد تهديد المنتجات البديلة على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التى تفى بها منتجات المنتج المتميز، وفى قدرتها أيضاً على إعاقة ولاء العملاء للماركة. ولا شك أن ذلك ممكن الحدوث، فعندما استولى مقلدو آى بى أم على حصة كبيرة من سوق الكمبيوتر الوطنية، كان ما يزال هناك أناساً يرغبون فى آى بى أم الأصلى، برغم وجود كثير من نسخ آى بى أم المقلدة والقضية هنا هى، ما هو مدى السعر الاستثنائى الذى يمكن أن تفرضه الشركة على منتجاتها المتفردة قبل أن يبدأ المستهلكون فى التحول عن هذه المنتجات. ولقد ناقشنا فى الافتتاحية كيف اكتشفت فورد إمكانية زيادة أسعار بعض من طرازاتها مثل تاوروس فقط بنسبة كبيرة قبل أن يتحول العملاء إلى بدائل أقل سعراً مثل نيسان التيما.

إن المشكلة الرئيسية التى تكتنف استراتيجية التميز تتجسد فى قدرة الشركة على المدى الطويل فى الاحتفاظ بتميزها فى أعين العملاء. ولقد رأينا خلال العشر سنوات الماضية كيف تحرك المنافسون بسرعة لتقليد ونسخ إنتاج المنتجين المتميزين. ولقد حدث ذلك فى مجالات صناعية كثيرة مثل مجال الكمبيوتر والسيارات والأجهزة الكهربائية المنزلية. إن المنتجات التى تقترن ببراءة الاختراع، وتلك التى لم يسبق لها مثيل فى الأسواق يمكن لها أن تستمر طويلاً فى الأسواق، وكلما ارتفعت معدلات جودة المنتجات التى تطرحها كل الشركات كلما أخذ عامل الولاء للماركة فى التدهور. إن قصة الطريقة التى فقدت بها شركة امريكان إكسبرس ميزتها التنافسية تحكيها الاستراتيجية من الواقع (٢/٦) ويظهر من خلالها العديد من التهديدات التى يمكن أن تواجه عملية التمييز.

استراتيجية من الواقع (٦/٢)

من يريد بطاقات أمريكان أكسبرس ؟

إن بطاقات الائتمان الخضراء والذهبية والبلاتينية قد ارتبطت عن كثب بالهيبة والمنزلة الرفيعة. ولابد للحصول على بطاقة أمريكان اكسبرس (أميكس) من وجود دخل عالي، أما الحصول على البطاقة الذهبية أو البلاتينية فإنه يتطلب وجود دخل مادي أعلى. ولقد اتجهت أميكس إلى تمييز منتجها باستخدام شخصيات مشهورة للإعلان عن مزايا امتلاك بطاقة أميكس. وقد كان المستهلكون على استعداد لدفع الرسوم السنوية العالية مقابل امتلاك البطاقة، حتى ولو طُلب منهم سداد الرصيد المدين كل شهر. ولقد اعتبرت بطاقة اميكس بمثابة منتج متميز هيأ الفرصة للشركة كي تفرض رسوماً أكثر على العملاء والتجار، حيث أن منتجها يمنحهم خدمة ذات جودة متميزة. ولقد اعتبرت العمليات المرتبطة بالبطاقات الائتمانية بمثابة المصدر الأساسي للأموال بالنسبة لقسم الخدمات السياحية في أميكس، ولقد ترتب على ذلك ارتفاع أسعار أسهم الشركة، إذ بلغت أرباحها لعام ١٩٩٠، ما يربو على ٢٠٠ مليون دولار.

إلا أن استراتيجية التميز التي انتهجتها أميكس بدأت تعاني بعض المشكلات إبان التسعينات. فقد تمكن منافسو الشركة مثل ماستركارد وفيزاكارد من استعراض كيف يمكن لبطاقاتهم أن تستخدم في مواقع كان على شركة إميكس التواجد فيها. هذا بالإضافة إلى أن هاتين الشركتين قد أعلنتا بوضوح أن أي شخص يستطيع أن يمتلك بطاقة ماستركارد وبطاقة فيزاجولد، إذ أنهما لا تقتصران فقط على الصفوة المحظوظة. هذا بالإضافة إلى أن مختلف الشركات والبنوك قد أجمعت أمرها على تقديم مزايا أخرى عديدة للعملاء لدى استخدامهم نوعيات معينة من البطاقات. وعلى سبيل المثال، فقد اتجهت شركات الخطوط الجوية والبنوك إلى تشكيل تحالفات تمكن العملاء من استخدام البطاقات البنكية في اكتساب مزايا تتعلق بالمسافات حين شرائهم بطاقات السفر بالطائرات. وقد اتجهت شركات كبرى أيضاً مثل أيه تي & تي وجنرال موتورز إلى إصدار بطاقات ائتمانية خاصة بها، يُمنح العملاء بموجبها خصم على منتجات هذه الشركات، غالباً بدون رسوم سنوية. ولاشك أن ظهور هذه البطاقات الجديدة قد أدى إلى تفتيت ولاء العملاء لأميكس مما ترتب عليه تشويه الصورة الفريدة للبطاقة، مما أدى إلى فقدانها لجاذبيتها المتميزة، بعد أن أضحت مجرد بطاقة في سوق تعج بالبطاقات من كل حوب وصوب. وبحلول عام ١٩٩٢ هجر أكثر من ٢ مليون عميل خدمة أميكس، وبلغت خسائر الشركة على مدار هذا العام أكثر من مائة مليون دولار.

وتجاهد أميكس من أجل استعادة مكاسبها. وفي معرض سعيها من أجل

تخفيض التكاليف أعلنت الشركة عن تسريح أكثر من خمسة آلاف موظف، كما شرعت في تشغيل برنامج رحلات الطيران في محاولة منها لاجتذاب عملاءها واستعادتهم، كما اتجهت لتوفير بطاقات لجميع العملاء المحتملين. كما حاولت أيضاً زيادة عدد المنافذ التي تتعامل بالبطاقات مع تخفيض الرسوم مقابل ذلك. وعلى سبيل المثال، يمكن استخدام البطاقة الآن لدى كمارت. وأخيراً لجأت الشركة إلى استئجار وكالة إعلان في محاولة منها لاستعادة جاذبيتها المتميزة. ولقد تمخضت هذه التحركات عن بعض النجاحات على صعيد اجتذاب العملاء. وفي عام ١٩٩٦ بذلت شركتا فيزا كارد وماستر كارد كل ما في وسعهما لإقناع البنوك التي تصدر بطاقاتهم بالامتناع عن إصدار بطاقات أميكس. إلا أنه ومع جعل الوصول لبطاقاتهم أمراً عسيراً تقلصت جاذبية بطاقات أميكس، وإذا ما تيسر لأي شخص استخدام البطاقة في أي مكان، فلماذا إذن الإصرار على اختيار بطاقة أميكس.

إذن تتطلب استراتيجية التمييز اتجاه الشركة إلى تطوير المزايا التنافسية اعتماداً على تبني خيارات ترتبط بمنتجاتها وأسواقها وكفاءاتها المتميزة. تلك العوامل التي تدعم كل منها الأخر، وتؤدي مجتمعه إلى رفع قيمة السلعة أو الخدمة في أعين العملاء. وعندما يكون المنتج منفرداً في أعين العملاء، فإنه يمكن في هذه الحالة للمنتجين المتميزين أن يفرضوا أسعار استثنائية عالية. إلا أن عيوب استراتيجية التميز تكمن في سهولة قيام المنافسون بمحاكاة المنتجات المتميزة وصعوبة الحفاظ على السعر العالي. ونستطيع القول أنه عندما ينبثق التميز من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، يترتب على ذلك تعرض المنتجين المتميزين لمخاطر عظيمة. وذلك نظراً لأن عملية التقليد والمحاكاة تكون سهلة في هذه الحالة. والخطورة هنا أنه على مدار الوقت نجد ان منتجات مثل أجهزة الفيديو كاسيت وأجهزة الستريو "شبة متماثلة"، حيث تتقلص على أثر ذلك أهمية التمييز عندما يصبح العملاء أكثر حساسية تجاه السعر. أما عندما ينبثق التميز من الجودة أو الخدمة أو الموثوقية، أو من أي مصدر معنوي، مثلما هو الحال مع ما تقدمه فيدرال اكسبريس من ضمانات، أو هيبة رولكس، فيترتب على ذلك تأمين وضع الشركة بشكل أكبر. ومن الصعوبة بمكان محاكاة المنتجات المعنوية، وبإمكان المنتج المتميز أن يجني الثمار والأرباح المرتبطة بهذه الاستراتيجية في ذلك المجال لفترة طويلة من الزمن. ويتعين على كل المنتجين المتميزين أن يراقبوا المقلدين وأن يحرصوا على عدم فرض أسعاراً أعلى مما تتحمله الأسواق.

ريادة التكلفة والتمييز :

وحديثاً ، أدت التغيرات التى طرأت على تقنيات الإنتاج - وخصوصاً التطور الذى طرأ على تقنيات التصنيع المرن - إلى تراجع درجة وضوح الاختيار بين ريادة التكلفة واستراتيجيات التميز . ومع التطورات التقنية الحديثة ، اكتشفت الشركات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الاستراتيجيتين معا ، وذلك لأن التقنيات المرنة الجديدة تسمح للشركات بالسعى وراء استراتيجية التميز مقابل تكلفة منخفضة ، أى أن الشركات تستطيع المزاوجة بين هاتين الاستراتيجيتين العامتين .

بصفة عامة ، فإن التمييز لابد ان يرتبط بالتكلفة العالية ، نظراً لأن ضرورة إنتاج طرازات مختلفة لشرائح السوق المختلفة كانت تعنى أن الشركات يتعين عليها تشغيل عمليات إنتاج قصيرة المدى ، أدت بدورها إلى رفع تكاليف التصنيع . هذا بالإضافة إلى أن الشركة التى تتبع تلك الاستراتيجية عليها أن تتحمل تكاليف تسويق أعلى مما يتحمله رائد التكلفة ، لأنها تقدم خدماتها لكثير من شرائح داخل السوق . ونتيجة لذلك ، تتحمل الشركات المتميزة تكاليف أعلى عما يتحمله رواد التكلفة الذين ينتجون دفعات كبيرة من منتجات نمطية . إلا أن سياسة التصنيع المرن قد تمنح الشركة القدرة على السعى وراء تحقيق التمييز لتصنيع مجموعة من المنتجات بتكلفة تقارن بما يتحمله رائد التكلفة . ويؤدى استخدام أجهزة الإنسان الآلى وخلايا التصنيع المرن إلى خفض التكاليف المتعلقة بإعادة صياغة أدوات الإنتاج وخطوط الإنتاج ، وكذلك التكاليف المصاحبة لدورات الإنتاج الصغيرة . وفى الحقيقة فإن العامل المعزز للاتجاه الحالى نحو تجزئة السوق ، والشريحة التسويقية ، فى الكثير من صناعات السلع الاستهلاكية ، مثل التليفونات المحمولة ، وأجهزة الحاسب ، هو التخفيض الجوهرى فى تكاليف التميز من خلال التصنيع المرن .

هناك طريقة أخرى يمكن من خلالها للشركات التى تتبع استراتيجية التمييز أن تستفيد من اقتصاديات الحجم الكبير بتنميط الكثير من المكونات المستخدمة فى منتجاتها النهائية . فمثلاً ، إبان التسعينات شرعت " كريزلر " فى طرح اكثر من عشرين طرازاً مختلفاً من السيارات والمينى فان لشرائح مختلفة من سوق السيارات . وبرغم المظهر المختلف للعشرين طراز ، إلا أن كل تلك الطرازات قد تم بناءها على ثلاث خطوط إنتاج مختلفة فقط . ذلك فضلاً عن أن معظم هذه السيارات قد أستخدم الكثير من نفس المكونات فى بناءها مثل ، المحاور ، ووحدات الدفع ، ونظم التعليق ، وصناديق التروس . ونتيجة لذلك استطاعت

كريزلر إدراك الكثير من مزايا اقتصاديات الإنتاج على نطاق واسع والشراء بكميات كبيرة لمكونات نمطية.

وبمقدور الشركة أيضاً أن تخفض تكاليف الإنتاج والتسويق إذا ما قامت بتحديد عدد الطرازات على خط الإنتاج وذلك من خلال طرح مجموعات من الخيارات، بدلاً من إعطاء العملاء حرية واسعة فى الخيارات. وقد أصبح من الشائع بالنسبة لصانعي السيارات أن يقوموا بطرح مجموعة من السيارات الاقتصادية ومجموعة أخرى من السيارات الفارهة وأخرى رياضية، وذلك كي يتناسب العرض مع شرائح السوق الأساسية. ولا شك أن العروض الشاملة المتنوعة تؤدى إلى خفض تكاليف التصنيع بشكل كبير، نظراً لإمكانية تشغيل عمليات الإنتاج المتنوعة. وفى نفس الوقت، تستطيع الشركة التركيز على جهودها الإعلانية والتسويقية داخل شرائح معينة من السوق بغرض تقليل تلك النفقات. ونقول مرة أخرى، أن الشركة تحقق مكاسب من وراء التنوع وكذلك من وراء التكاليف المنخفضة فى نفس الوقت.

كذلك يمكن لنظم التخزين اللحظى (JIT) أن تساعد على تقليل النفقات وتحسين الجودة والمصداقية لمنتجات الشركة. وهذه الميزة من الأهمية بمكان للشركات التى تتبنى استراتيجية التميز، حيث تعد كل من الجودة والموثوقية بمثابة مكونات ضرورية ترتبط بجاذبية المنتج، وعلى سبيل المثال، لا يفترض فى السيارة رولزرويس أن تتعطل أبداً، إذ أن ضوابط الجودة المحسنة تدعم سمعة الشركة وتسمح لها بفرض أسعار استثنائية عالية، وذلك أحد أهداف برنامج الجودة الشاملة.

وفى مجال الاستحواذ على مزايا الإنتاج الجديد وتطورات التسويق، تتجه بعض الشركات إلى جنى المكاسب من وراء الاعتماد على استراتيجيات ريادة التكلفة والتميز بصورة متزامنة. وحيث أن تلك الشركات تستطيع فرض سعر استثنائى عالى لمنتجاتها مقارنة بالسعر الخاص برائد التكلفة، وحيث أنهم يتمتعون بالتكلفة المنخفضة مقارنة بالمنتج المتميز، إلا أنهما فى نهاية المطاف يتساويان فيما يجنونه، أو ربما يجنون مستوى من الأرباح أعلى من الشركات التى تتبنى استراتيجية عامة واحدة فقط. ومن ثم نستطيع القول، أن الاستراتيجية الناتجة عن تزاوج أكثر من استراتيجية هى الأجدر بالتبنى والأكثر تحقيقاً للربح، وتتحرك الشركات بسرعة للفوز بمزايا الإنتاج الجديد، وجنى ثمار حسن إدارة المواد وتقنيات التسويق. حقاً أن الشركات الأمريكية يجب أن تستحوذ على مزايا تلك الاستراتيجيات العامة، ذلك إذا ما أرادوا

استعادة واسترداد مزاياهم التنافسية، أما بالنسبة لليابانيين فقد أصبحوا رواداً لكثير من تلك التطورات الجديدة. ولا شك أن ذلك يوضح لماذا نجد ان شركات مثل تويوتا وسوني أكثر تحقيقاً للربح مقارنة بنظرائهم الأمريكيين، مثل جنرال موتورز وزينيث. إلا ان هناك شركات أمريكية مثل ماكدونالدز، وآبل كمبيوتر، وإنتل وموتورولا، تتبنى كلا من الاستراتيجيتين بصفة متزامنة بنجاح عظيم.

استراتيجية التركيز :

وهي ثالث استراتيجية تنافسية عامة، وهي تختلف بشكل رئيسي عن سابقتيها لأنها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين. وتركز هذه الاستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق، يمكن تحديدها أما على أساسا جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو خط الإنتاج.

وعلى سبيل المثال، يمكن تحديد الشريحة الجغرافية من خلال المحافظة أو حتى من خلال المدينة. وعلى أساس نوع العملاء قد يعني خدمة الأثرياء فقط، أو الشباب فقط أو المغامرون فقط. واختيار الشريحة على أساس خط الإنتاج قد يعني التركيز فقط على الخضراوات، أو على السيارات السريعة، أو على تصميم الملابس أو النظارات الشمسية. وبوجه عام يترتب على إتباع استراتيجية التركيز الدخول في مجال التخصص بطريقة ما.

وعقب اختيار الشركة لشريحة السوق، تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة. ويبين الشكل (١/٦) هذين النوعين المختلفين من استراتيجيات التركيز ومقارنتهم باستراتيجية ريادة التكلفة أو استراتيجية التمييز المجردتين.

شكل رقم (١/٦) – أنواع استراتيجيات مستوى النشاط

	تقديم منتجات إلى مجموعة واحدة من المستهلكين	تقديم منتجات إلى العديد من أنواع المستهلكين
تقديم منتجات ذات سعر منخفض إلى المستهلكين	التركيز على استراتيجية ريادة التكلفة	استراتيجية ريادة التكلفة
تقديم منتجات متفردة أو متميزة إلى المستهلكين	التركيز على استراتيجية التمييز	استراتيجية التمييز

والخلاصة يمكن أن نعتبر الشركة التى تتبنى استراتيجية التركيز، كمُنتج متميز متخصص أو رائد تكلفة. وإذا استخدمت الشركة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة، فهى بذلك تدخل فى منافسة فى مواجهة رائد التكلفة من خلال شرائح السوق التى ترتبط بمزايا التكلفة. فمثلاً فى السوق المحلية للكتل الخشبية أو أسواق الأسمنت تتمتع الشركة التى تتبنى استراتيجية التركيز بتكاليف نقل منخفضة مقارنة بالتكاليف المنخفضة للشركة التى تعمل على المستوى القومى. ومثل هذه الشركة قد تستحوذ أيضاً على مزايا التكلفة نظراً لأنها تنتج منتجات معقدة لا تهيأ نفسها بسهولة لاقتصاديات الحجم الكبير فى عملية الإنتاج، ولذلك تمنح القليل من مزايا منحنى الخبرة. وتركز الشركة التى تتبنى استراتيجية التركيز على حجم صغير من المنتجات التقليدية، حيث تتمتع فى هذا المجال بمزايا التكلفة، وتترك السوق النمطية ذات الحجم الإنتاجى الكبير لرائد التكلفة.

وإذا اتجهت الشركة إلى استخدام أسلوب التركيز على التميز، فإنه يصبح فى متناولها كل وسائل التميز المتاحة للمنتج المتميز. واللافت للنظر هنا أن الشركة التى تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز فى شريحة واحدة أو فى عدد قليل من الشرائح. فمثلاً تعتبر "بورش" من الشركات التى تتبنى مفهوم التركيز، وهى تنافس جنرال موتورز فى شريحة السيارات الرياضية فى سوق السيارات، وتميل الشركات التى تتبنى مفهوم التركيز إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح نظراً لمعرفتها وخبرتها بالتجمعات الاستهلاكية الصغيرة أو لمعرفتهم بالمنطقة.

بالإضافة إلى ذلك، يسمح التركيز على نطاق محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع مما يستطيع المُنتج الذى يتبنى استراتيجية التميز، إلا أن هذه الشركة ومن على شاكلتها لا تحاول تقديم الخدمات إلى كل شرائح السوق، إذ أن ذلك قد يضعها فى منافسة مباشرة مع المُنتج المتميز. وعوضاً عن ذلك تقوم الشركة التى تتبنى استراتيجية التمييز بالتركيز على بناء وتدعيم حصتها من السوق فى إطار شريحة واحدة منه. ولو نجحت، فربما تبدأ فى خدمة شرائح سوقية أكثر فأكثر، وتبتعد عن الميزة التنافسية التى يحظى بها المُنتج الذى يتبنى استراتيجية التميز. والطريقة التى اندمجت بها شركات البرمجيات الصغيرة للاستفادة من ميزة الشرائح المتخصصة فى سوق التوريد الخارجى، تم مناقشتها فى الاستراتيجية من الواقع رقم (٦/٣) والتى توضح

كيف تمكنت الشركات التي تتبنى استراتيجية التركيز من الحصول على ميزة تنافسية.

استراتيجية من الواقع (٣/٦)

الاعتماد على مصادر خارجية في الحصول على بعض الخدمات

يتحقق الاعتماد على المصدر الخارجي عندما تقوم إحدى الشركات بالتعاقد مع شركة أخرى لأداء إحدى الوظائف الابتكارية ذات القيمة العالية بالنيابة عنها. فالكثير من الشركات تجد الصعوبة في مسايرة إيقاع التغير التقني الذي يطرأ باستمرار على مجال صناعة البرمجيات، ومن هنا تلجأ للاعتماد على مصادر خارجية فيما يختص باحتياجاتها من معالجة البيانات، وعادةً ما تعهد بذلك إلى شركات متخصصة في البرمجيات كمصدر خارجي، وعلى سبيل المثال، حققت شركة نظم البيانات الإلكترونية (EDS) التي اسسها "روس بيروت" نمواً كبيراً على صعيد الخدمات التي تؤديها للشركات الأخرى على صعيد عمليات معالجة البيانات، وقد بلغ إجمالي نشاطها على إثر ذلك بليون دولار. أما آي بي إم فهي شركة كبرى أخرى تعمل على استغلال هذه السوق النامية؟

ووفقاً لما نتصوره، نجد أن نوعيات مختلفة من المنظمات مثل الجامعات والبنوك وشركات التأمين والحكومات المحلية والمرافق تحتاج إلى نوعيات مختلفة من عمليات معالجة البيانات وحل المشكلات المتعلقة بها. وبالتالي تحتاج كل شركة إلى نوع معين ومتخصص من النظم البرمجية التي يمكن إنتاجها وتطويعها وفق هذه الاحتياجات الخاصة. ونتيجة لذلك، فإنه من الصعب على شركة برمجيات واحدة خدمة احتياجات نطاق واسع من الشركات المختلفة. علماً أن سوق الاعتماد على مصادر خارجية في مجال معالجة البيانات تعتبر سوق مجزأة للغاية. لذا نجد أن كبرى الشركات مثل (EDS) تستحوذ فقط على نصيب صغير من حصة السوق، وقد قدر نصيبها في عام ١٩٩٦ بـ١٨% من السوق.

وتتجه الشركات الصغرى المتخصصة في البرمجيات بشكل متصاعد إلى تدبير احتياجات نوعيات معينة من العملاء. ولنأخذ مثالاً على ذلك " شركة النظم وتقنية الحاسب " الكائنة في مالفرن بنسلفانيا، والتي ناطحت رأساً برأس شركة " أي دي أس " بغرض تأمين عقد للتوريد الخارجي يُقدر بـ ٣٥ مليون دولار لمدة سبع سنوات لخدمة شركة دالاس كاونتي على صعيد احتياجاتها من معالجة البيانات. وتحقق الشركة إيرادات سنوية تُقدر بـ٢٠٠ مليون دولار بالمقارنة مع شركة EDS التي تقدر إيراداتها بـ ١٥ بليون دولار. ولكنها فازت بالعقد لأنها شركة متخصصة في خدمة احتياجات الحكومة المحلية ومعاهد التعليم العالي، وبمقدروها

أن تباهى بعقودها الأثنتي عشر السارية المفعول التى ابرمتها مع عملاءها من البلديات، بينما بمقدور أى دى أس أن تقدم خبراتها لمنشأة واحدة، قد تكون مستشفى. وهنا نستطيع القول أن الشركة التى تنتهج سياسة التركيز قد تفوقت على الشركة التى تنتهج سياسة التمييز.

وهناك شركات أخرى، على سبيل المثال تتجه إلى التركيز في مجال خدمة احتياجات البنوك والجامعات مثل مجموعة بايسز. ولقد بدأ أن الشركات الصغرى العاملة في مجال معالجة البيانات تُعد بمثابة منافسون أقوياء نظراً لقدرتهم على تأمين خدمات متخصصة لنوعية معينة من العملاء، بينما لا تستطيع الشركات الكبرى التى تنتهج التميز تحقيق ذلك.

خيارات استراتيجية :

يصور الجدول (١/٦) خيارات الشركة التى تتبنى مفهوم التركيز. ويمكن ان يكون مستوى التمييز عالياً أو منخفضاً نظراً لأن الشركة يمكن أن تتبنى أسلوب التكلفة المنخفضة أو أسلوب التمييز. بالنسبة للجماعات الاستهلاكية، بمقدور الشركة أن تختار شرائح معينة تدخل من خلالها مجال المنافسة. بدلا من تغطية كل شرائح السوق كما يفعل رائد التكلفة، أو تنشط فى عدد كبير من الشرائح كما يفعل المنتج الذى يتوسع فى التمييز. وتستطيع الشركة التى تتبنى مفهوم التركيز، السعى وراء تحقيق أى كفاءة متميزة، إذا أنها تستطيع السعى وراء أى نوع من التميز أو ميزة التكلفة المنخفضة. وهكذا قد تجد الشركة مزايا خاصة بالتكلفة، وتقوم بتطوير الكفاءة المتفوقة فى المجالات التصنيع المنخفض التكلفة فى المنطقة. أو قد تلجأ الشركة إلى تطوير المهارات المتفوقة فى مجال الاستجابة للعميل، وذلك بالارتكاز على قدرتها على خدمة وإشباع احتياجات العملاء المحليين، ومن خلال طرق يجدها المنتج الذى يتبنى التميز على المستوى القومى.

إن تعدد الطرق التى يمكن للشركة التى تتبنى مفهوم التركيز أن تسلكها لتطوير المزايا التنافسية يوضح لنا الأسباب الكامنة وراء قيام علاقات بين كثير من الشركات الصغرى والشركات الكبرى. إذ تتوفر للشركات التى تتبنى مفهوم التركيز فرصة كبيرة لتطوير شريحتها الخاصة ودخول المنافسة فى مواجهة المنشآت المنخفضة التكلفة والمنشآت المتميزة. وتمنح استراتيجية التركيز فرصة لصاحب المشروع لإيجاد فجوة فى السوق ومن ثم استغلالها بواسطة

تطوير منتج مبتكر لا غنى للمستهلكين عنه. وتعتبر معامل الصلب الصغيرة التى تناولناها بالنقاش فى الفصل الخامس مثالاً جيداً يوضح لنا كيفية تحقيق الشركات التى تنتهج استراتيجية التركيز، والتى تتخصص فى سوق واحدة، للنمو بكفاءة عالية حتى يتحولوا إلى رواد تكلفة. ولقد بدأت شركات كبيرة باستراتيجيات التركيز، وبالطبع، فإن إحدى الوسائل التى يمكن للشركات بواسطتها أن تتوسع هو السيطرة على شركات أخرى تتبنى استراتيجية التركيز، وعلى سبيل المثال، حققت شركة ساتشى آند ساتشى "Saatchi & Saatchi" وهى شركة متخصصة فى التسويق، نمواً بالاضطلاع والسيطرة على شركات متعددة كانت تتميز بالتخصص فى أسواقها مثل شركة هاى اسوشييتس "Hay Associates" المتخصصة فى الاستشارات الإدارية.

المزايا والعيوب :

تنبثق المزايا التنافسية للشركة التى تتبنى استراتيجية التركيز من مصدر كفاءتها المتميزة – فضلاً عن الجودة والتحديث والاستجابة للعميل. وتتمتع الشركة بالحماية من المنافسين إلى المدى الذى تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها. وتلك القدرة تمنح الشركة المتبنية للتركيز قوة وسلطان على مشتريها، نظراً لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشئ من أى مصدر أخر. أما بالنسبة للموردين الأقوياء، نجد أن الشركة التى تتبنى التركيز، فى وضع تفتقد فيه إلى المزايا حيال هؤلاء الموردين، نظراً لأن هذه الشركة تشترى وفق أحجام صغيرة، الأمر الذى يمنح الموردين وضعاً أقوى على حساب المشترين. إلا أنه ما دامت الشركة قادرة على تحميل الزيادة فى الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للشركة، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة. ويتعين على الدخلاء المحتملين أن يتغلبوا على ولاء العملاء للشركة التى تنتهج التركيز، كما أن تطوير ولاء العملاء يؤدى أيضاً إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة. تلك الحماية الناتجة عن العوامل الخمس تسمح للشركة المتبنية للتركيز بتحقيق عوائد فوق معدل الربح المتوسط على استثماراتها. ومن المزايا الأخرى التى تنطوى عليها استراتيجية التركيز أنها تسمح للشركة بالبقاء قريبة من عملاءها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة. إن الصعوبة التى تواجهها أحياناً الشركة المتميزة فى إدارة عدد كبير من شرائح الأسواق ليست على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لتلك الشركة.

وحيث أن تلك الشركة عادة ما تنتج حجماً صغيراً من المنتجات، نجد أن تكاليف إنتاجها غالباً ما تتجاوز التكاليف الخاصة بالشركة المنخفضة التكلفة.

أيضاً قد تؤدى التكاليف العالية إلى تقليص الربحية إذا ما وجدت الشركة المتبنية للتركيز نفسها مرغمة على الاستثمار بمعدلات كبيرة فى تطوير الكفاءة المتميزة، مثل التحديث المكلف للمنتج، كي تستطيع دخول مجال المنافسة مع الشركة التى تتبنى التميز، إلا أن نظم التصنيع المرن تسهم فى فتح آفاق جديدة للشركات التى تتبنى التركيز، وذلك نظراً لإمكانية تشغيل كميات صغيرة من الإنتاج بتكاليف منخفضة. واليوم تتصاعد نسبة الشركات الصغيرة المتخصصة، التى تدخل مجال التنافس مع الشركات الكبيرة فى شرائح معينة من السوق، حيث يتقلص إلى حد كبير ما يشوب هيكل تكلفتهم من سلبيات.

هناك مشكلة أخرى تتجسد فى احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة الشركة المتبنية للتركيز بسبب التغيرات التقنية أو التغيرات التى تطرأ على أذواق المستهلكين والعملاء. وعلى عكس المنتج الذى ينتهج التميز بشكل عام لا تستطيع الشركة التى تتبنى التركيز الانتقال بسهولة إلى شريحة أخرى، نظراً لتركيز مواردها وكفاءاتها على شريحة واحدة أو شرائح قليلة. وعلى سبيل المثال، نجد أن صانع الملابس الذى يركز بحماس على شريحة صناعية معينة، قد يجد صعوبة فى التحول إلى شرائح أخرى إذا ما فقدت شريحته جاذبيتها، وقد يجد مطعماً مكسيكياً صعوبة فى الانتقال إلى الطعام الصينى إذا ما تغيرت أذواق العملاء. ويمثل اختفاء الشرائح سبباً واحداً لفشل كثير من الشركات الصغيرة.

أخيراً، تلوح فى الأفق إمكانية اتجاه المنتجون المتميزون بالتنافس على شريحة الشركة التى تتبنى التركيز وذلك بطرح منتج يفى باحتياجات عملاء تلك الشركة، وعلى سبيل المثال، تستهدف سيارات جنرال موتورز وفورد الفارهة الجديدة مشترى وعملاء سيارات ليكزس، وبى أم دبليو، ومرسيدس. إن الشركة المتبنية للتركيز دائماً ما تكون عرضه للهجوم، لذلك يتعين عليها الدفاع عن شريحتها باستمرار.

شركات منطقة الوسط :

تتطلب كل استراتيجية عامة قيام الشركة باعتماد خيارات ثابتة ومتوافقة فيما يختص بالمنتج والسوق والكفاءة المتميزة وذلك بغرض إرساء المزايا التنافسية. بمعنى آخر، يتعين على الشركة تحقيق التوافق بين العناصر الثلاثة للاستراتيجية على مستوى النشاط. وعلى سبيل المثال، لا تستطيع الشركة منخفضة التكاليف التطلع إلى سوق ذات شرائح عالية المستوى، كما يمكن

للمُنتج المتميز أن يفعل، أو أن تقوم تلك الشركة بطرح مجموعة من المنتجات على نطاق واسع، لأن ذلك قد يؤدى إلى رفع تكاليف الإنتاج، ومن ثم قد تخسر مزاياها المرتبطة بالتكلفة المنخفضة. وعلى نفس المنوال، إذا ما حاول المنتج المتميز الذى يتمتع بالكفاءة فى التحديث، تخفيض نفقاته فى البحث والتطوير، أو منتج آخر يتمتع بالكفاءة فى مجال استجابة العميل، من خلال خدمة ما بعد البيع، يحاول أن يقتصد فيما يختص بفريق مبيعاته لتقليل معدلات التكلفة، فلا شك أن هؤلاء ومن يسير على نهجهم يبحثون عن المتاعب، ذلك لأنهم سيكونون عرضه لفقدان مزاياهم التنافسية، كما قد تختفى كفاءاتهم المتميزة.

إن الاختيار الناجح لاستراتيجية مستوى النشاط يعنى إعارة كل عناصر المنافسة اهتماماً جاداً ومميزاً، وتتقاعس شركات كثيرة نتيجة الجهل أو الخطأ عن القيام بصياغة عملية التخطيط الضرورية للنجاح فى مجال استراتيجيتهم المختارة. وهذه النوعية من الشركات يقال عنها أنها " شركات منطقة الوسط " لأنها قد قامت بمباشرة الخيارات الخاصة بالمنتج أو السوق بطريقة لا تؤدى بهم إلى تحقيق المزايا التنافسية. ويترتب على ذلك افتقادهم إلى استراتيجية مستوى نشاط متوافقة، وأداء أدنى من المعدل المتوسط، فضلاً عن معاناة شديدة إذا اشتدت المنافسة داخل المجال الصناعى.

وقد بدأت بعض شركات منطقة الوسط فى السعى وراء إحدى الاستراتيجيات الثلاثة العامة، ولكنها ترتكب أخطاء فيما يختص بقرارات توزيع الموارد أو قد تجد نفسها فى مواجهة بيئة متغيرة تتسم بالعداء. أنه من السهل جداً أن تفقد السيطرة على الاستراتيجية العامة. إذا لم يظل المديرون الاستراتيجيين بالقرب من مسار النشاط أو العمل، ويقومون باستمرار بضبط وتعديل الخيارات الخاصة بالمنتج والسوق وذلك بغرض التوافق مع ظروف المجال الصناعى المتغيرة. إن تجربة "هوليداى إن" فى الثمانينيات تصفها الاستراتيجية من الواقع رقم (٤/٦) والتى تظهر كيف يمكن للشركة أن تبقى فى منطقة الوسط بسبب التغييرات البيئية.

استراتيجية من الواقع (٤/٦)

شركة فنادق (هوليداى إن) تستعيد أوضاعها

يُعد تاريخ سلسلة فنادق (هوليداى إن) حلقات عظيمة من النجاح فى عالم الأعمال الأمريكى. ولقد لاحظ مؤسسها كيمونس ويلسون عندما كان يقضى إجازة فى مستهل الخمسينات فى أحد الفنادق الصغيرة، لاحظ أن تلك الفنادق الصغيرة تتميز خدماتها بارتفاع الأسعار وصعوبة التنبؤ بالجودة التى تتسم بها خدماتها. إن هذا الاكتشاف بالتوازى، مع احتمالات الانتقالات غير المسبوقة فى إطار برنامج السفر والانتقال الجديد المزمع تطبيقه بين الولايات، قد أدى إلى إثارة أسئلة واستفسارات تتعلق بحاجات المستهلك التى لم يتم الوفاء بها حتى ذلك الحين، حيث كانت هذه السوق تعانى من وجود فجوة فيما يتعلق بجودة مستوى الإقامة والسكن فى الفنادق. ولقد تم تأسيس فنادق (هوليداى إن) للوفاء بتلك الاحتياجات.

ولقد اتجهت (هوليداى إن) منذ البداية إلى إرساء المعايير الخاصة بضرورة تزويد الفنادق ببعض المميزات مثل أنظمة تكييف الهواء وأجهزة تصنيع الثلج مع الحفاظ على معدلات مقبولة لتجهيز الغرف. ولاشك أن عوامل الراحة تلك قد دعمت شعبية الفنادق، كما أن حق الامتياز المرتبط بعمليات الفندقة، الذى ابتكره ويلسون قد جعل التوسع السريع ممكناً. وبحلول عام ١٩٦٠ انتشرت فنادق (هوليداى إن) فى كل ربوع الولايات المتحدة، محققه تواجداً فى كل مدينة وعلى رؤوس كل الطرق الرئيسية، وقبل أن يشارف عقد الستينات على نهايته، كان أكثر من ألف فندق قد دخل مجال العمل بكامل طاقته وبلغ متوسط نسبة الإشغال فى هذه الفنادق ٨٠%. وبهذا يكون مفهوم الإقامة والسكن على نطاق واسع قد بدأ.

وبحلول عام ١٩٧٠ بدأت سلسلة الفنادق تعانى من بعض المتاعب. إذ أتضح أن الخدمة التى تم تكريسها فى معظم الأحيان كانت لصالح العميل العادى أو المتوسط، الذى كان يتطلع إلى الحصول على منتج (خدمة) نمطية ذات مواصفات محددة تتسم بالسعر المعتدل. الخلاصة أن الشركة قد استهدفت المستوى المتوسط لسوق الإسكان الفندقى. وبدأت المشكلة عندما بدأت مطالب العملاء والزبائن تتباين، فمنهم من كان يرغب فى الإقامة بغرف ذات تجهيزات فخمة، مزودة بوسائل الراحة والترفيه، وهم مستعدون لدفع أسعار أعلى مقابل خدمات أفضل. وآخرون كان يبحثون عن الخدمات المنخفضة الأسعار، ويقبلون بالحد الأدنى من جودة الخدمة. وبرغم أن السوق كانت مجزأة إلى مجموعات مختلفة

من العملاء ذوى الاحتياجات المختلفة، إلا أن سلسلة فنادق (هوليداى إن)، كانت لا تزال تقدم خدمات غير متنوعة متوسطة التكلفة والجودة.

ولقد نسيت الشركة أو تناست التغيرات التى تطرأ على السوق، وهكذا فشلت فى الاستجابة بأساليب مناسبة لتلك التغيرات. إن شركات مثل شركة "هيات" قد اتجهت إلى اعتلاء قمة السوق، حيث الجودة والخدمة المتميزة تساعد على ترويج الغرف. بينما نجد سلاسل أخرى (مثل موتيل ٦، دايز إن) قد استحوذتا على شريحة الجودة المنخفضة والسعر المنخفض فى هذه السوق. وفيما بين هاتين الشريحتين استحوذت سلاسل أخرى على منطقة الوسط حيث تخصصت فى تقديم الخدمات للنزلاء الوافدين فى مهام عمل، إضافة إلى الأسر والنزلاء الذين يفضلون خدمة أنفسهم فيما يختص بالمأكل والمشرب. ولقد اصبح مركز (هوليداى إن) عرضه للهجوم من كل جانب. وطرأ انخفاض حاد على مكاسب الشركة، عندما طرأ انخفاض حاد على معدلات الإشغال، وبدأت هوامش الربح فى التقلص عندما اضطرت بعض الفنادق وموتيلات (هوليداى إن) إلى أن تغلق أبوابها مع تصاعد حدة المنافسة.

وهنا وجدت شركة (هوليداى إن) نفسها وقد اثخنتها الجراح، ولكن مالا لا يقتلك يقويك، وانطلاقاً من ذلك شرعت الشركة فى القيام بهجوم معاكس. وتم إدخال تحديثات على منشآت السلسلة الأصلية لتناسب النزلاء الذين يفضلون مستويات الجودة العالية. وفى نفس الوقت، الحفاظ على ضرورة الوفاء باحتياجات نوعيات النزلاء المختلفة، كما بدأت (هوليداى إن) فى إنشاء واستحداث سلسلة جديدة من الفنادق والموتيلات اشتملت على الفندق الضخم (كروان بلازا) وهامبتون إنز الذى يخدم الشريحة منخفضة السعرفى السوق، وفندق " Embassy Suites " الذى صمم ليناسب فئات كثيرة. ولقد حاولت شركة (هوليداى) الوفاء باحتياجات ومطالب شرائح كثيرة فى سوق الإسكان الفندقى والذى يتسم بتغير احتياجات العملاء على مدار الوقت.

وبصفة عامة يمكن للشركة التى تتبنى التركيز، أن تتحول إلى منطقة الوسط عندما تصبح مفرطة فى الثقة وتبدأ فى التصرف كما لو كانت مُنتجاً متميزاً. وتُعد شركة "بيبول اكسبريس " وهى شركة نقل جوى خير مثال لهذا الموقف. إذ بدأت هذه الشركة كشركة نقل جوى متخصصة فى خدمة شريحة ضيقة من السوق، وفى معرض سعيها وراء تبنى وانتهاج استراتيجية التركيز المبنية على ريادة التكلفة حققت نجاحاً كبيراً، ولكن عندما حاولت التوسع إلى مناطق جغرافية أخرى وبدأت فى السيطرة على شركات أخرى كى تكتسب عدداً أكبر من الطائرات، فقدت شريحتها السوقية. وأضحت شركة " بيبول

اكسبريس " ناقلاً جوياً آخراً فى سوق تتسم بالمنافسة المتنامية، بينما هى لا تمتلك مزايا تنافسية خاصة فى مواجهة شركات النقل الجوى الوطنية الأخرى. وترتب على ذلك مكابدة الشركة لمشكلات وأزمات مالية خطيرة. ولقد آل مصير " بيبول اكسبريس " إلى الابتلاع. إذ قامت شركة "تكساس اير" بابتلاعها ومن ثم إدماجها فى "كونتيننتال ايرلاينز". وعلى النقيض من ذلك، استمرت شركة " ساوث وست إير " فى التركيز على هذه الاستراتيجية وحققت نمواً مشهوداً.

كما أن المنتجون المتميزون يمكن أيضاً أن يؤول مصيرهم إلى التراجع إلى منطقة الوسط، إذا ما قام المنافسون بمهاجمة أسواقهم مسلحين بمنتجات متخصصة أو منخفضة التكلفة، الأمر الذى يؤدى إلى تقليص هامش التنافس لتلك الشركات. ولقد حدث ذلك "لآى بى أم" فى سوق أجهزة الحاسبات الكبيرة " المين فريم "، حيث أصبحت الحاسبات الشخصية أكثر قوة وتأثيراً وقادرة على إنجاز ما تؤديه أجهزة " المين فريم ".

إن التحرك المتصاعد النمو صوب نظم التصنيع المرن قد أدى إلى تفاقم المشكلات التى يواجهها رواد التكلفة والمنتجون المتميزون. وسوف يتحتم على كثير من الشركات البقاء فى منطقة الوسط إذا لم تقم بعمل الاستثمارات اللازمة للسعى وراء الاستراتيجيتين بشكل متزامن. وحتى الآن ليس هناك الشركة التى تتمتع بالأمان فى أدغال المنافسة، ويتحتم على كل شركة أن تسعى إلى التطلع والمراقبة لاستغلال المزايا التنافسية كلما لاحت، فضلاً عن الدفاع عما تتمتع به من مزايا.

بصفة إجمالية، نستطيع القول أن الإدارة الناجحة لاستراتيجية التنافس العامة تتطلب وجود مديرين استراتيجيين لمتابعة موضوعين رئيسيين، أولاً: يحتاج هؤلاء المديرين إلى ضمان أن ما يتخذونه من قرارات خاصة بالمنتج والسوق والكفاءة المتميزة، موجهة نحو استراتيجية تنافس واحدة. ثانياً: لاشك أنهم يحتاجون لمراقبة البيئة المحيطة، الأمر الذى من شأنه أن يساعدهم فى الحفاظ على مصادر الشركة الخاصة بالمزايا التنافسية فى حالة توافق وتناغم مع الفرص والتهديدات المتغيرة.

المجموعات الاستراتيجية والاستراتيجية على مستوى النشاط:

مثلما ورد فى مضمون النقاش السابق، يمكن للشركات التى تندرج تحت فئة مجال صناعى واحد أن تسعى وراء تطبيق أنواع مختلفة متعددة من

استراتيجيات مستوى النشاط التى تختلف عن بعضها البعض بالنظر إلى العوامل ذات العلاقة مثل اختيار شرائح السوق التى تنوى الشركة خدمتها، فضلاً عن جودة المنتج، والريادة التقنية، وخدمة العملاء، وسياسة التسعير، وسياسة الإعلان. ونتيجة لذلك، تبرز إلى الوجود مجموعات استراتيجية فى إطار معظم الصناعات، كل مجموعة من تلك المجموعات تتألف من عدد من الشركات تتبنى نفس الاستراتيجية العامة. وعلى سبيل المثال، نجد أن الشركات التى يضمها مجال صناعى معين والتى تتبنى إستراتيجية التكلفة المنخفضة، تشكل مجموعة استراتيجية واحدة، بينما الشركات الأخرى التى تتبنى استراتيجية التميز تشكل مجموعة استراتيجية أخرى، وهكذا.

مثلاً، فى مجال صناعة الدواء، كما جرى مناقشته فى الفصل الثالث، نستطيع القول أن هناك مجموعتين استراتيجيتين رئيسيتين. إحدى المجموعتين تضم شركات مثل مرك، إيلي ليلي وفايزر (أنظر الشكل (٣ / ٤)، وتتبنى هذه الشركات استراتيجية التميز بعقاقير جديدة. أما المجموعة الاستراتيجية الثانية فى مجال صناعة الدواء فتمتاز بأنها مجموعة استراتيجية التكلفة المنخفضة، لأنها تركز على تصنيع العقاقير العامة المنخفضة التكلفة. وتتبنى شركات هذه المجموعة استراتيجية منخفضة التكلفة، لأنها لا تستثمر ملايين من الدولارات فى مجال البحث والتطوير، ونتيجة لذلك لا يمكنهم فرض سعر استثنائى عالى.

إن مفهوم المجموعات الاستراتيجية ممكن التطبيق على عدد من استراتيجيات مستوى النشاط. أولاً: أن منافسى الشركة الحاليين، هم أولئك الشركات التى تتبنى نفس الاستراتيجية فى المجموعة الاستراتيجية، ويتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات تلك المنشآت على أنها بدائل لبعضها البعض، وهكذا، فإن التهديد الرئيسى لربحية الشركة يمكن أن ينشأ من داخل مجموعتها الاستراتيجية، وليس بالضرورة من الشركات الأخرى ضمن نفس المجال الصناعى التى تتبنى استراتيجيات مختلفة لمستوى النشاط. فمثلاً نجد أن المنافسة الرئيسية التى تواجهها تويوتا، تصدر عن هوندا، وفورد وجنرال موتورز وليس من رولزرويس.

ثانيا: قد يكون للمجموعات الاستراتيجية المختلفة موقفاً مختلفاً بالنظر إلى كل عامل من عوامل " بورتر " التنافسية الخمسة، نظراً لأن تلك العوامل تؤثر على الشركات بطرق مختلفة كما ذكرنا آنفاً. بمعنى آخر نستطيع القول، أن الخطر الناشئ عن دخول المنافسون المحتملون الجدد، ودرجة التنافس بين

الشركات في إطار مجموعة واحدة، وقوة المساومة عند المشترين، وقوة المساومة عند الموردين، وأخيراً القوة التنافسية للمنتجات البديلة، كل ذلك قد يختلف في القوة والشدة بين المجموعات الاستراتيجية المختلفة داخل نفس المجال الصناعي.

مثلاً، وفي مجال الصناعات الدوائية، يمكن أن نقول أن الشركات التي تنتمي إلى مجموعة استراتيجية متميزة تستحوذ تاريخياً على مركز قوي جداً في مواجهة المشترين، وذلك لأن منتجاتهم تقترن ببراءة الاختراع. وبالإضافة إلى ان المنافسة محدودة داخل إطار هذه المجموعة. وعلى العكس من ذلك نجد أن الشركات داخل المجموعة المنخفضة التكلفة ذات مركز ضعيف جداً، حيث أنهم يفتقرون إلى امتلاك براءات الاختراع لمنتجاتهم، كما يمكن للمشترين أن يختاروا من بين مجموعة متنوعة ومتنافسة من الأدوية العامة. هذا فضلاً عن أن ثمن المنافسة بين هذه الشركات حاد إلى حد ما، مما يعكس الافتقار إلى تمييز المنتج. وهكذا، نجد أن ما تحققه الشركات من أرباح داخل هذه المجموعة يقل بكثير عن عوائد وأرباح الشركات داخل المجموعة المالكة لبراءة الاختراع.

وكما سبق وناقشنا في الفصل الثالث، تعتبر عوائق الانتقال بمثابة عوامل مانعة لانتقال الشركات بين المجموعات المختلفة داخل مجال صناعي واحد. وتحدد الصعوبة النسبية لعوائق الانتقال، الكيفية التي تتنافس من خلالها الشركات الناجحة في إحدى المجموعات مع شركات في مجموعة أخرى. وعلى سبيل المثال، هل يمكن لمجموعة استراتيجية تمييز أن تسعى وراء تبني استراتيجية التكلفة المنخفضة، ومن ثم تحقيق استراتيجية تمييز منخفضة التكاليف ؟ وذلك إلى الدرجة التي يمكن للشركات في مجموعة واحدة أن تقوم بتطوير وتحقيق موارد وظيفية ومالية، تحتاجها إما لخفض تكاليفها أو بمباشرة توسعات في مجال البحث والتطوير، كما أنهم قد يكونوا قادرين على التنافس بنجاح مع الشركات في مجموعة استراتيجية أخرى. في الواقع قد توصلت هذه الشركات إلى ابتكار مجموعة استراتيجية أخرى - مزيجاً بين الاستراتيجية المنخفضة التكاليف واستراتيجية التمييز، والتي كما رأينا تستحوذ على أقوى مزايا تنافسية وأكبر قدرة على تحقيق أرباح تفوق المعدل المتوسط. وفي الحقيقة، شكلت الحاجة إلى السعي وراء تبني استراتيجية عالمية متزامنة من حيث المزاوجة بين استراتيجيتي التميز والتكلفة المنخفضة، العامل الأساسي وراء موجة الاندماج التي شاعت بين شركات الأدوية الكبرى خلال عقد

التسعينات . وعلى سبيل المثال ، فى عام ١٩٩٥ اندمجت الشركة الأمريكية "إبجون" مع الشركة السويدية "فارماسيا" وذلك بغرض السعى وراء تبنى الاستراتيجية العالمية القائمة على المزج بين التميز والتكاليف المنخفضة . وهكذا تطرأ على الخريطة الاستراتيجية لصناعة الدواء تغيرات مثيرة حيث تحارب الشركات من أجل البقاء فى مجال صناعى سريع التقلب . ولا تزال كل من فايزر ، ومرك وإيلى ليلى يتبنون استراتيجية التميز حتى الآن ، أما الشركات المندمجة الأخرى فهى تتحرك بسرعة لإعادة مركزة أنفسهم كشركات متميزة منخفضة التكلفة .

اختيار استراتيجية استثمار عند مستوى النشاط :

لقد ناقشنا الاستراتيجية على مستوى النشاط فى ظل خيارات ترتبط بالمنتج والسوق والكفاءة المتميزة ، وذلك بغرض اكتساب المزايا التنافسية . إلا أن هناك خياراً رئيسياً ثانياً يمكن تبنية عند مستوى النشاط ، وهذا الخيار يرتبط باختيار نوع استراتيجية الاستثمار التى يتم تبنيها فى مجال تدعيم الاستراتيجية التنافسية .

واستراتيجية الاستثمار ، هى المسئولة عن تحديد كمية ونوعية الموارد ، سواء كانت - بشرية ، وظيفية ، ومالية - التى يجب استثمارها لاكتساب المزايا التنافسية . وتوفر استراتيجيات التنافس العامة إلا أنها مكلفة من حيث التطوير والحفاظ على استمرارها . وتعتبر الاستراتيجية المتزامنة لريادة التكلفة والتميز الأكثر تكلفة من بين الاستراتيجيات المختلفة ، لأنها تتطلب قيام الشركة باستثمار مواردها ليس فقط فى وظائف مثل البحث والتطوير والمبيعات والتسويق من اجل تطوير الكفاءات المتميزة ، ولكن أيضاً فى وظائف أخرى مثل التصنيع وإدارة المواد لإيجاد طرق لخفض التكاليف . وتعتبر استراتيجية التميز بمثابة الاستراتيجية العامة التالية الأكثر تكلفة ، ومن بعدها استراتيجية التكلفة المنخفضة ، وهى أقل تكلفة للحفاظ على الاستثمار المبدئى فى موقع التصنيع والتجهيزات . ولا تتطلب استراتيجية ريادة التكلفة مثل هذه العمليات المعقدة من حيث البحث والتطوير أو جهود التسويق ، كما هو الحال مع استراتيجية التميز . وتعتبر استراتيجية التركيز أقل تكلفة لأن الأمر يحتاج فى هذا المجال إلى موارد أقل لخدمة شريحة واحدة من شرائح السوق ، بدلاً من خدمة السوق ككل .

وفى مجال اختيار استراتيجية الاستثمار المناسبة يمكن للشركة أن تعمل على تقييم العوائد المحتملة من الاستثمار فى استراتيجية تنافسية عامة مقابل

التكاليف. وبهذه الطريقة، يمكن للشركة تحديد عما إذا كان من الأفضل والأكثر تحقيقاً للربحية بالنسبة للشركة أن تسعى وراء تبنى استراتيجية معينة، وكيف ستتغير ربحية الشركة تبعاً لتغير طبيعة المنافسة داخل المجال الصناعي. وهناك عاملان حاسمان فى اختيار استراتيجية الاستثمار وهما: قوة موقع الشركة في المجال الصناعي بالنسبة إلى منافسيها، ومرحلة دورة حياة الصناعة التى تنافس الشركة من خلالها.

المركز التنافسي :

هناك سمتان يمكن استخدامهما فى تحديد مواطن القوة فى الشركة بالنظر إلى مركزها التنافسي. أولاً: كلما تعاظمت حصة الشركة من السوق، كلما ازداد مركزها التنافسي قوة، وكلما ارتفعت معدلات العوائد المحتملة من الاستثمارات المستقبلية. وتؤدى الحصة الكبيرة من السوق إلى تحقيق مزايا على مستوى اقتصاديات منحنى الخبرة، مما يوحى بأن الشركة قد اكتسبت ولاء للماركة. ومن الأسباب الرئيسية وراء حدوث موجة الاندماجات فى صناعة الدواء، على سبيل المثال ما ترتب عليه اندماج شركتين أو أكثر من زيادة فى عدد العملاء الذين يمكن تقديم الخدمات لهم بصورة أكثر كفاءة من خلال قوة بيعية عالمية واحدة، بدلاً من قوتين بيعيتين عالميتين والسابق تواجدهما. وهكذا قد تساعد حصة السوق الكبيرة المنظمة على خفض تكاليفها على المستوى العالمي كما هو الحال على المستوى الوطني.

كما تعتبر كل من عوامل التفرد، والقوة، وعدد الكفاءات المتميزة للشركة بمثابة المقياس الثانى للمركز التنافسي. وإذا ما كانت هناك صعوبة ومشقة فى محاكاة خبرة الشركة فى مجال البحث والتطوير، ومهاراتها فى التصنيع والتسويق، ومعرفتها بالشرائح الخاصة للعملاء وسمعتها المتفردة أو أسم ماركتها القوى، فلا شك أن المركز التنافسي لهذه الشركة يتسم بالقوة وتزداد عوائدها من الاستراتيجية العامة. ونؤكد مرة أخرى، على أن بناء وتحسين الكفاءات المتميزة يشكل سبباً أساسياً لاندماج شركات الأدوية. وعلى سبيل المثال، قامت شركتا "سيبا جايجي" و"ساندرز" وهما عملاقان سويسريان فى عالم الدواء بالاندماج مؤخراً، لأنهما كانتا تعملان على تطوير أنواع متممة لبعضها البعض من العقاقير لعلاج نفس المجال الواسع من الأمراض. وبالتوفيق بين مهاراتهما وقدراتهما، أصبحتا ثانى أكبر شركة دواء على مستوى العالم، وتأمل الشركتين فى استغلال كفاءاتهما المتميزة بعد المزاوجة بينهما لدخول مجال المنافسة رأساً برأس مع الشركات الأمريكية مثل "فايزر" و"مرك".

وبوجه عام نستطيع القول أن الشركات التي تستحوذ على حصة أكبر من السوق وعلى الكفاءات المتميزة الأقوى تكون في وضع أفضل لبناء وترسيخ مزاياها التنافسية. وتؤدى الكفاءة المتميزة إلى زيادة الطلب على منتجات الشركة، مما يترتب عليه زيادة العوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال امتلاك حصص أكبر من السوق، فضلاً على استحواذ الشركة على موارد اكثر لاستثمارها في تطوير كفاءتها المتميزة. وهاتين السمتين تدعما بعضها البعض، وتفسرا لماذا تكون بعض الشركات أقوى وأقوى مع مرور الوقت. أما الشركات التي تمتلك أنصبة أقل من حصص السوق واحتمالات أقل لتطوير كفاءاتها المتميزة تكون في مركز تنافسي أضعف.

آثار دورة الحياة :

إن العامل الرئيسي الثاني الذي يؤثر على جاذبية الاستثمار المرتبطة بالاستراتيجية العامة هو المرحلة من دورة حياة الصناعة. وكل مرحلة من دورة الحياة التي ترتبط ببيئة صناعية محددة ينشأ عنها فرصاً مواتية وتهديدات محتملة. لذا فإن لكل مرحلة تطبيقات مختلفة لموارد الاستثمار المطلوبة لتحقيق المزايا التنافسية. وتتسم المنافسة بالشدة في مرحلة الانتقاء (مرحلة خروج الشركات الضعيفة من السوق) من دورة حياة المنتج، ولكنها تكون ذات حدة أقل في مرحلة المهد، وتتغير على مدار الوقت المخاطر الناشئة عن السعى وراء تبنى وتحقيق الاستراتيجية. ويوضح الاختلاف في حجم المخاطرة أن الحجم المتوقع لعوائد الاستثمار في مجال استراتيجي منافس يعتمد على مرحلة دورة الحياة.

اختيار الاستراتيجية الاستثمارية :

يتضمن الجدول (٦/٢) ملخصاً للعلاقة بين مرحلة دورة الحياة والمركز التنافسي، واستراتيجية الاستثمار على مستوى النشاط.

استراتيجية المهد Embryonic :

في هذه المرحلة تتجه كل الشركات، الضعيفة منها والقوية، إلى التأكيد على ضرورة تطوير الكفاءة المتميزة، والسياسات المرتبطة بالمنتج والسوق. وخلال هذه المرحلة، تكون احتياجات الاستثمار كبيرة لأنه يتعين على الشركة إرساء المزايا التنافسية. وتسعى كثير من الشركات الناشئة في مجال صناعي معين وراء تنمية موارد لتطوير الكفاءة المتميزة. وهكذا، نستطيع القول أن

الاستراتيجية الاستثمارية المناسبة هي استراتيجية **بناء حصة السوق** "**share-building strategy**". والهدف هنا يتجسد في بناء حصة السوق من خلال تطوير مزايا تنافسية ثابتة ومتفردة لجذب العملاء الذين ليس لديهم معرفة بمنتجات الشركة.

جدول رقم (٦/٢)

اختيار الاستراتيجية الاستثمارية عند مستوى النشاط

	مركز تنافسي قوي	مركز تنافسي ضعيف
مرحلة دورة حياة الصناعة:		
مرحلة المهد	بناء الحصة	بناء الحصة
مرحلة النمو	نمو	التركيز في السوق
مرحلة الانتقاء	زيادة الحصة	التركيز في السوق أو الحصاد/ التصفية
مرحلة النضوج	البقاء والمحافظة أو الربح	الحصاد أو التصفية/ التجرد
مرحلة الهبوط	التركيز في السوق أو الحصاد (تقليص الأصول)	التصفية أو التجرد، إعادة انعاش

وتحتاج الشركات إلى رأس مال ضخم لبناء الكفاءات الخاصة بالبحث والتطوير والكفاءات المرتبطة بالمبيعات والخدمات. وليس بمقدور الشركات أن تولد جزءاً كبيراً من رأس المال المطلوب بالاعتماد على مواردها الداخلية، وهكذا يعتمد نجاح الشركة في قدرتها على استحداث الكفاءة المتفردة لجذب المستثمرين الخارجين أو الشركاء الماليين. وإذا ما اكتسبت الشركة الموارد اللازمة لتطوير الكفاءات المتميزة، فسوف تحقق بذلك مركزاً تنافسياً أقوى. أما إذا فشلت الشركة في هذا الشأن، فلن يبقى لديها إلا خياراً واحداً فقط، ألا وهو الخروج من الصناعة. وفي الحقيقة فإن معظم الشركات ذات المراكز التنافسية الضعيفة في كل مراحل دورات الحياة قد تختار الخروج من الصناعة لإيقاف نزيف الخسائر.

استراتيجيات النمو Growth :

المهمة التي تواجه الشركة في هذه المرحلة تتجسد في تدعيم مركزها وتهيئة القاعدة اللازمة لبقائها خلال المرحلة التالية. وهكذا تكون استراتيجية الاستثمار المناسبة لهذه المرحلة هي استراتيجية النمو. والهدف هنا هو الحفاظ على المركز

التنافسي للشركة في سوق تتسم بسرعة التوسع، بمعنى أخر، يتجسد الهدف في تحقيق النمو ،بالتناسب مع معدلات نمو وتوسع السوق. ومع ذلك فهناك شركات أخرى تدخل السوق وتلحق بالبادرين في هذه الصناعة. ونتيجة لذلك، يحتاج المبادرين إلى موجات متلاحقة من الضخ المالي للإبقاء على الزخم المترتب على نجاحهم في مرحلة المهد. وعلى سبيل المثال، يحتاج المنتجون المتميزون إلى الانخراط في عمليات بحث وتطوير كبيرة للحفاظ على الريادة التقنية، كما يحتاج رواد التكلفة للاستثمار في مجال الميكنة المتطورة والحاسبات لاكتساب اقتصاديات جديدة لمنحنى الخبرة. علماً أن كل هذه الاستثمارات مكلفة جداً.

تمثل مرحلة النمو أيضاً الوقت الذي تحاول فيه الشركات تعزيز شرائح السوق الخاصة بها والدخول إلى شرائح أخرى بغرض زيادة حصتها في السوق. كما ان العمل على رفع مستوى شرائح السوق بغرض التحول إلى منتج متميز يعتبر أمراً مكلفاً. ويتعين على الشركة أن تستثمر مواردها في تطوير مبيعات جديدة وكفاءة تسويقية. بالتالي وفي مرحلة النمو تعمل الشركات على ضبط ومواءمة استراتيجيتها التنافسية، واتخاذ القرارات المرتبطة بالاستثمار على مستوى النشاط فيما يختص بالمزايا النسبية لاستراتيجية التميز المنخفضة التكلفة أو استراتيجية التركيز. مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات المالية والمركز التنافسي ذو الصلة. وإذا ما برزت شركة كرائد للتكلفة، تجد أن بعض الشركات ربما تقرر التنافس رأساً برأس معها والدخول لتلك المجموعة الاستراتيجية، إلا أن بعض الشركات الأخرى سوف تحجم عن ذلك. وبدلاً من ذلك سوف يتجهون إلى السعي وراء تبني استراتيجية النمو بالاعتماد على مفهوم التمييز أو التركيز واستثمار بعض الموارد في تطوير الكفاءات المتفردة. ونتيجة لذلك، تبدأ المجموعات الاستراتيجية في التطوير في مجال صناعي، بينما تبحث كل شركة عن أفضل طريق لاستثمار مواردها النادرة لتعظيم مزاياها التنافسية.

ويجب على الشركات أن تنفق الكثير من الأموال لمجاراة معدلات النمو في السوق، وإيجاد موارد إضافية لتطوير مهارات جديدة وكفاءات جديدة، وتعد تلك مهمة صعبة للمديرين الاستراتيجيين، وبالتالي، تلجأ الشركات ذات المركز التنافسي الضعيف في هذه المرحلة إلى الانخراط في استراتيجية التركيز على السوق لتعزيز مركزها. فهم يسعون من أجل التخصص، وقد يتبنون استراتيجية تركيز وينتقلون إلى مجموعة استراتيجية مركزة لتخفيض

احتياجاتهم الاستثمارية. وإذا ما كانت تلك الشركات فى موقع ضعيف فقد يختار الخروج من الصناعة وبيع أنشطتها وكيانها لمنافس أقوى.

استراتيجية الانتقاء أو الغربلة Shakeout strategies :

ترتفع معدلات الطلب ببطء خلال هذه المرحلة، وتتميز المنافسة بالسعر وخصائص المنتج بالشدة. وتحتاج الشركات التى تتمتع بموقع تنافسى قوى إلى موارد لاستثمارها فى استراتيجية زيادة حجم حصتها من السوق، وذلك بغرض جذب العملاء من الشركات الضعيفة. بمعنى آخر، تحاول الشركات الحفاظ على نصيبها من حصص السوق، بل وزيادتها بالرغم من وجود منافسة شرسة فى هذا المجال. وتعتمد الطريقة التى تتبعها الشركات فى استثمار مواردها على استراتيجيتها العامة.

أما بالنسبة لرواد التكلفة، ونظراً لحرب الأسعار التى قد تنشب، نستطيع القول أن الاستثمار فى مجال التحكم فى التكلفة يعتبر أمراً حيوياً وحاسماً إذا ما أرادوا اجتياز مرحلة الانتقاء والغربلة، لذا يتعين عليهم بذل أفضل ما لديهم من جهود لخفض معدلات التكلفة. ويتجه المنتجون المتميزون الذين يتمتعون بمركز تنافسى قوى للسير قُدماً ليصبحوا منتجون متميزون على نطاق واسع. وغالباً ما تتجه استثماراتهم نحو التسويق، ومن المرجح بالنسبة لهم أن يقوموا بتقديم خدمة متميزة لما بعد البيع. كما أنهم يلجأون إلى توسيع نطاق المنتج للوفاء باحتياجات العملاء على نطاق واسع. أما المنتجون المتميزون الذين يعانون مركزاً ضعيفاً فأنهم يتجهون إلى تقليص أعباءهم الاستثمارية بالانسحاب إلى استراتيجية التركيز – استراتيجية التركيز على السوق – وذلك بغرض التخصص فى شريحة واحدة أو منتج معين. أما الشركات الضعيفة التى تُضطر للخروج من الصناعة فأنها تنخرط فى استراتيجية حصاد أو تصفية، والتى سوف نتناولهما بالنقاش فيما بعد فى هذا الفصل.

استراتيجيات النضوج Maturity strategies :

بحلول هذه المرحلة، يكون قد حان وقت ظهور الهيكل المستقر للمجموعة الاستراتيجية فى المجال الصناعى، وتكون الشركات قد تعلمت كيفية التنبؤ برد فعل المنافسين تجاه تحركاتهم التنافسية. وعند هذه النقطة تتطلع الشركات لجنى ثمار استثماراتها السابقة فى تطوير الاستراتيجية العامة. وحتى الآن فإن الأرباح تم إعادة استثمارها فى مجال النشاط، وكانت توزيعات الأرباح صغيرة. أما المستثمرون فى الشركات القوية فقد حصلوا على مكافآتهم من

خلال التقدير من قبل المستثمرون لقيمة أسهمهم، نظراً لأن الشركة قد أعادت استثمار معظم رأسمالها في الحفاظ على حصتها من السوق بل وتنميتها. وبينما تأخذ معدلات نمو السوق في الإبطاء في مرحلة النضوج، نجد أن الاستراتيجية الاستثمارية للشركة تعتمد على مستوى المنافسة في المجال الصناعي وعلى مصدر المزايا التنافسية للشركة.

أما في البيئات الصناعية التي تتميز بحدة المنافسة، حيث تطرأ تغيرات تقنية كثيرة، أو حيث تكون عوائق الدخول ليست على درجة كبيرة من الصعوبة، فلا شك أن الشركات تكون في حاجة ماسة إلى الدفاع عن مركزها التنافسي. كما يحتاج المديرون الاستراتيجيون إلى الاستمرار في الاستثمار بشكل كبير للحفاظ على المزايا التنافسية للشركة. وتتبنى كل من الشركات منخفضة التكلفة والمنتجون المتميزون "استراتيجية البقاء والمحافظة" لدعم استراتيجيتهم العامة. وهم يقومون برصد الموارد لتطوير كفاءتهم المتميزة كي يبقوا رواد السوق. وعلى سبيل المثال، قد تتجه الشركات المتميزة إلى الاستثمار في خدمة محسنة لما بعد البيع، كما أن الشركات منخفضة التكلفة ربما تستثمر في أحدث تقنيات الإنتاج، مثل صناعة أجهزة الإنسان الآلي.

إلا أنه عند هذه النقطة تدرك الشركات أنه يتعين عليها البدء في السعي وراء تبني كلا من استراتيجية التكلفة المنخفضة واستراتيجية التميز، إذا ما أرادت حماية أنفسها من المنافسين ذوي الخبرة الذين يتربصون بانتظار أية فرصة أو موطن ضعف ليثبوا وثبتهم وينتزعوا الصدارة في المجال الصناعي.

ويستفيد المنتجون المتميزون من مركزهم القوي لتطوير نظم التصنيع المرن من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج الخاصة بهم. ويشرع رواد التكلفة في تمييز منتجاتهم للتوسع في حصص السوق الخاصة بهم من خلال خدمة شرائح اكثر داخل السوق. وعلى سبيل المثال، إنتقلت "جالو" من شريحة تجارة الخمور السائبة، وشرعت في تسويق خمور ممتازة ومبردات للخمور، كي تستفيد من تكاليف إنتاجها المنخفضة. وفي عام ١٩٩٦ أصبحت ماركة جالو الجديدة المتميزة والتي عُرفت باسم "Falling Leaf"، من افضل الأصناف مبيعاً في الولايات المتحدة. ونفس الحال في مجال صناعة الأطعمة السريعة. ففي إبان عقد التسعينات، واجهت ماكدونالدز منافسة حادة لتخفيض تكاليفها بعدما بدأت "تاكوبل" في تقديم الوجبات الخفيفة المعروفة باسم "تاكو" بسعر منخفض يقدر بـ ٩٩,٠ دولار. وفي رد فعلها على ذلك، شرعت ماكدونالدز في السعي من أجل إيجاد طرق وأساليب جديدة لتخفيض تكاليفها وإضافة أصناف جديدة

لقائمتها للرد على تلك المباغتات التنافسية.

إلا انه ومن منظور تاريخي، شعرت شركات كثيرة بالحماية من المنافسة داخل المجال الصناعي خلال مرحلة النضوج، وقررت استغلال مزاياها التنافسية باستفاضة من خلال الارتباط "باستراتيجية الربح". وتحاول الشركات التى تتبنى هذه الاستراتيجية تعظيم عوائدها الحالية من استثماراتها السابقة. وتتجه الشركة عند هذه النقطة إلى إعادة الاستثمار بمعدلات أقل فى مجال تحسين مواردها الوظيفية وزيادة العوائد لصالح حاملة الأسهم. وتعمل استراتيجية الربح بشكل جيد طالما بقيت العوامل التنافسية ثابتة نسبياً، ومن ثم تستطيع الشركة الحفاظ على هوامش الربح التي تم تطويرها من خلال استراتيجيتها التنافسية. ومع ذلك يجب على الشركة أن تكون في حالة استنفار حيال التهديدات الصادرة عن البيئة المحيطة، ويجب أن تأخذ حذرها تجاه عدم الوقوع في شرك الشعور بالرضا والقناعة، وعدم الاستجابة للتغيرات التى تعترى تلك البيئة.

غالباً ما يفشل رواد السوق فى أخذ الحيطة والحذر فى إدارة البيئة المحيطة، ظناً منهم أنهم فى وضع منيع حيال تهديدات المنافسة، وعلى سبيل المثال، شعرت جنرال موتورز بالأمان تجاه صانعي السيارات الأجانب، حتى حدثت التغيرات التى طرأت نتيجة أزمة ارتفاع أسعار النفط. كذلك كوداك التى طالما جنت أرباحها من مواطن قوتها المرتبطة بمعالجة الأفلام، اتسمت استجابتها بالبطء إزاء التهديدات الصادرة من تقنيات التصوير. وعلى النقيض من ذلك فأن معظم الشركات الناجحة غالباً ما تفشل في استشعار المتغيرات التى تطرأ على السوق. وكما توضح الاستراتيجية من الواقع رقم (٦/٥)، فإن شركة "كامببيل" هى مثال آخر على الشركة التى، وعلى مدار الوقت تفشل في تبنى استراتيجية البقاء والمحافظة، لإدارة البيئة التنافسية.

إستراتيجية من الواقع (٦/٥)

شركة كامببيل (Campbell) تقوم بعملية إحماء

يرتبط اسم الشركة ارتباطاً وثيقاً بماركة الصابون المشهورة الذى تنتجه، والذى ظل المصدر الأساسي لأرباح الشركة على مدار سنوات طويلة، إلا أنه وخلال عقد الثمانينات بدأت حظوظ الشركة في الانحسار وفشل مسئولوها ومديروها فى إدارة شئون العمل بما يضمن الحفاظ على مركز الصدارة للشركة فى وسط بيئة تتسم بالتغير المستمر. وبينما كانت شركات مثل هاينز ونسلة تتجه

إلى تحديث منتجاتها والاعتماد على ميكنة تساعد على تحقيق خفض للتكاليف، نجد أن كامبيل كانت قانعة بمستوى العمل الذى اعتادت عليه حتى طرأ ارتفاع على التكاليف وأصاب الكساد مبيعاتها. إلا أن هذه الأحوال تغيرت عام ١٩٩٠ عندما استعانت الشركة بدافيد جونسون الذى كان يعمل لدى شركة "جربر"، بغرض إعادة تفعيل وإنعاش الشركة.

وتحرك جونسون سريعاً فى اتجاه تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح. وفى سبيله لتحقيق ذلك أغلق عشرين مصنعاً كانت تفتقر إلى الكفاءة فى الأداء، ومنها مصنع نيوجيرسى الذى كان يعتمد على صناعة الصابون بالطرق التقليدية فى حاويات ضخمة من النحاس، إضافة إلى أنه قام بفصل ١٦% من قوة العمل فى الشركة وقام أيضاً بالتخلص من المشروعات غير المربحة. ولقد عُدت كل هذه إجراءات ضمن استراتيجية إعادة إنعاش الشركة من أجل استعادة مركزها فى سوق الصناعات الغذائية وإعادة نشر وتوزيع مواردها بما يضمن لها دخول المنافسة فى مواجهة منافسيها الأكفاء. ولاشك أن إجراءاته كانت ناجحة، وتضاعفت أسعار اسهم الشركة فى غضون سنة واحدة مع تصاعد الأرباح.

ورغم أن المحللين قد أثنوا على جهوده، إلا أنهم قد انتابهم الهواجس حيال الطريقة التى ينتهج بها جونسون استراتيجية خفض التكلفة، إذ رأوا أن ذلك كان على حساب تطوير المنتجات الجديدة. وعادة تتضمن استراتيجية البقاء والمحافظة استثمار موارد كبيرة فى تطوير منتجات جديدة من شأنها الحفاظ على نصيب الشركة من حصص السوق، بل وتنميتها. إلا أن جونسون قد تخلص من كثير من خطوط إنتاج المنتجات الجديدة لأنها لم تكن مربحة وبدا متردداً حيال رصد استثمارات من أجل تطوير منتجات جديدة. ولقد بدا واضحاً أن التوقف المؤقت على صعيد تطوير المنتج كان لمجرد منح جونسون وفريقه الإدارى الوقت الكافى لدراسة الموقف بعناية. وبحلول عام ١٩٩٦ كانت كامبيل قد بدأت فى تسجيل معدلات عالية من الأرباح واستعادت مرة أخرى مركزها القوى بعد أن تمكنت من طرح عدد كبير من المنتجات الجديدة الناجحة.

استراتيجيات الهبوط Decline strategies :

وهى مرحلة من مراحل حياة المنتج تبدأ مع هبوط الطلب على المنتج. وهناك أسباب كثيرة محتملة وراء هذا الهبوط، تشتمل على المنافسة الأجنبية وفقدان الشركة للكفاءة المتميزة، بينما يدخل المنافسون إلى المجال الصناعى مسلحين بتقنيات أكثر كفاءة.

وهكذا يتعين على الشركة أن تقرر طبيعة ونوعية استراتيجية الاستثمار التى يجب أن تتبناها كى تتعامل مع الظروف الجديدة داخل المجال الصناعى. ويستعرض الجدول (٦/٢) الاستراتيجيات التى يمكن للشركات أن تلجأ إليها عندما يأخذ مركزها التنافسى فى الهبوط.

إن الاستراتيجيات الأولية التى يمكن للشركات ان تتبناها هى استراتيجية التركيز على السوق واستراتيجية تقليص الأصول الثابتة. ومع استراتيجية التركيز تحاول الشركة أن تعزز منتجها وخياراتها الخاصة بالسوق، إذ تتجه الشركة إلى تضييق خط منتجها وتخرج من الشرائح الهامشية فى محاولة إعادة نشر مواردها بصورة أكثر فاعلية وتعمل على تحسين مركزها التنافسى. كما أن تقليص المجموعات الاستهلاكية التى تخدمها الشركة قد يسمح لها أيضاً بالسعى من أجل تبنى استراتيجية تركيز من أجل اجتياز مرحلة الهبوط والاستمرار بعدها (وكما ذكرنا آنفاً، تتجه الشركات الضعيفة فى مرحلة النمو إلى تبنى هذه الاستراتيجية). وهذا ما قامت به الشركات المنتجة لآلات الحصاد عندما تدنى الطلب على ميكنة الزرعة. إذ أنها الآن تنتج فقط الشاحنات والجرارات المتوسطة الحجم تحت اسم تافيستار.

أما استراتيجية تقليص الأصول فتتطلب قيام الشركة بتخفيض استثماراتها فى مجال النشاط، أو اعتصار العملية الاستثمارية بقدر ما تستطيع. وأحياناً ما يسمى هذا المفهوم باستراتيجية الحصاد نظراً لأن الشركة سوف تتجه إلى الخروج من الصناعة عقب حصاد كل العوائد التى تستطيع جمعها. وتعمل الشركة على تخفيض حجم الأصول التى تقوم بتوظيفها فى مجال العمل مضيعة بذلك الجهد الاستثمارى من أجل الأرباح السريعة الحالية. وتشير استراتيجية التركيز على السوق إلى أن الشركة إعادت إنعاش نشاطهاحتى يتسنى لها البقاء على المدى الطويل.

إن المرجح بالنسبة للشركات منخفضة التكلفة أن تسعى وراء تبنى استراتيجية الحصاد، وذلك لأن تصيب أصغر من حصص السوق يعنى تكاليف أعلى وافتقاد القدرة على الانتقال إلى استراتيجية التركيز. وعلى النقيض، يستحوذ المنتجون المتميزون على المزايا التنافسية فى هذه المرحلة إذا كان بمقدورهم الانتقال إلى استراتيجية التركيز.

وفى أى مرحلة من مراحل حياة المنتج قد تتجه الشركات ذات الوضع التنافسى الضعيف إلى تطبيق استراتيجيات إعادة الانتعاش. ويتعين على

الشركة الإجابة على بعض الأسئلة مثل هل لديها الموارد الكافية لتطوير استراتيجية قابلة للتطبيق على مستوى النشاط للتنافس فى مجال الصناعة؟، وكم ستتكلف هذه الاستراتيجية؟. وإذا كانت الشركة من شركات منطقة الوسط، فأنه يتعين عليها تقييم تكاليف استثماراتها في مجال تطوير استراتيجية منخفضة التكلفة أو استراتيجية التمييز. وربما تكون الشركة التى تتبنى استراتيجية منخفضة التكلفة لم تقم بطرح المنتج الصحيح أو خيارات السوق المناسبة، أو ربما ان المنتج المتميز قد فقد الفرص المرتبطة بالشريحة الخاصة به. وفي مثل هذه الحالات يمكن للشركة أن تعيد نشر وتوزيع مواردها وتغيير استراتيجيتها.

أحياناً ما يكون التطبيق الهزيل للاستراتيجية هو العامل الرئيسي وراء خسارة الشركة للمزايا التنافسية. وإذا كان الأمر كذلك، فإنه يجب على الشركة التحرك لتغيير هيكلها ونظم التحكم الخاصة بها، فضلاً عن تغيير استراتيجيتها. وعلى سبيل المثال، وجد "دان سكندل" وهو باحث إدارى بارز أن ٧٤ % من مواقف إعادة الانتعاش التى تصدى لها بالدراسة هو وزملاءه كانت ترجع إلى مباشرة وتطبيق استراتيجية تفتقر إلى الكفاءة.

وإذا ما قررت الشركة أن عملية إعادة الانتعاش ليست ممكنة ،أما لأسباب ترتبط بالمنافسة أو دورة الحياة، حينئذ تكون بدائل الاستثمار الباقية هى التصفية. وكما توحى تلك المصطلحات، تتجه الشركة للخروج من الصناعة من خلال تصفية أصولها أو من خلال بيع المشروع ككل. وكلا البديلين يمكن اعتبارهما صيغ متطرفة لاستراتيجية الحصاد، لأن الشركة تسعى إلى الإستفادة قدر ما تستطيع من استثماراتها فى مجال النشاط. إلا أنه وفى مثل تلك الظروف يمكن للشركة الخروج خاسرة مع شطب ما عليها من ضرائب. ويعد التوقيت عاملاً مهماً فى هذا الشأن، لأنه كلما شعرت الشركة مبكراً بضرورة الخروج، كلما أمكنها الإستفادة أكثر من أصولها. وهناك أمثلة كثيرة عن الشركات التى تقوم بشراء شركات ضعيفة أو متدهورة على أمل أنه يمكن تحويل مسارها وإعادة إنعاشها مرة أخرى، إلا أنهم بعد ذلك يدركون خطئهم حيث تصبح عملية الاكتساب الجديدة بمثابة بالوعة لمواردهم. إذ أنه غالباً ما تكون الشركات المكتسبة قد فقدت مزاياها التنافسية، فضلاً عن أن تكاليف إعادة إنعاشها تكون عظيمة جداً. إلا أن هناك بعض النجاحات في هذا المجال مثلما أنجزه "لى ياكوكا" الذى ارتبط باستراتيجية منخفضة التكلفة فى شركة "كريزلر".

ملخص الفصل :

الغرض من هذا الفصل هو مناقشة العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار إذا ما أرادت الشركة أن تقوم بتطوير الاستراتيجية على مستوى النشاط، والتي من شأنها ان تسمح للشركة بالتنافس بفاعلية في الأسواق. وتعنى عملية صياغة الاستراتيجية على مستوى النشاط، مضاهاة الفرص والتهديدات في البيئة الصناعية بمواطن قوة الشركة ونقاط ضعفها، وذلك باتخاذ وتحديد خيارات تختص بالمنتجات والأسواق والكفاءات المتميزة، والاستثمارات الضرورية لتحقيق تلك الخيارات. ويجب على كل الشركات بكل أنواعها، فردية كانت أو جماعية، أن تقوم بتطوير استراتيجيات نشاط إذا ما رغبت في دخول مجال التنافس بفاعلية وتعظيم أرباحهم على المدى الطويل. ويتضمن هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية :

* ترجع استراتيجية مستوى النشاط إلى الطريقة التي ينتهجها المديرون الاستراتيجيون لصياغة خطة إجرائية لاستخدام موارد الشركة وكفاءاتها المتميزة لاكتساب المزايا التنافسية على حساب المنافسين في السوق أو المجال الصناعي.
* يشتمل جوهر عملية تطوير الاستراتيجية على مستوى النشاط على خيارات ترتبط بتمييز المنتج، وتجزئة السوق إلى شرائح، كما ترتبط بالكفاءة المتميزة.
* يترتب على المزاوجة بين هذه الخيارات الثلاثة الصيغة الخاصة باستراتيجية مستوى النشاط العامة التي تقوم الشركة بتوظيفها.
* هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية عامة، وهي ريادة التكلفة، والتمييز والتركيز. ولكل من هذه الاستراتيجيات مزاياها وعيوبها. ويجب على الشركة أن تدير استراتيجيتها بثبات واستمرارية وإلا ستتراجع لمنطقة الوسط.
* تسمح التطورات المرتبطة بتصنيع التقنية للشركات بتبني كل من استراتيجيتي ريادة التكلفة والتمييز، ومن ثم الحصول على المزايا الاقتصادية لكلا الاستراتيجيتين بشكل متزامن. كما تسمح التطورات التقنية للشركات الصغيرة بالدخول في منافسة مع الشركات الكبيرة على قدم المساواة في شرائح خاصة من السوق، الأمر الذي يترتب عليه زيادة دور الشركات التي تتبنى استراتيجية التركيز.

* تستطيع الشركات أيضاً أن تتبنى صيغتين من استراتيجية التركيز، وهما استراتيجية التركيز ذات التكلفة المنخفضة واستراتيجية التميز المركزة.

* تتألف معظم المجالات الصناعية من مجموعات استراتيجية، وهى مجموعات من الشركات تتبنى نفس استراتيجية مستوى النشاط أو استراتيجية مشابهة لها.

* حيث أن المجموعات الاستراتيجية المختلفة تتميز بوجود الفرص المختلفة والتهديدات المحتملة فقد يؤدى ذلك إلى اتجاه الشركة لتغيير المجموعة الاستراتيجية ويرتبط ذلك بمدى صعوبة عوائق الانتقال.

* تمثل استراتيجية الاستثمار الخيار الثانى الذى يواجه الشركة لدعم استراتيجية التنافس، ويعتمد اختيار استراتيجية الاستثمار على عاملين رئيسين وهما: (١) قوة مركز الشركة التنافسى فى المجال الصناعى. (٢) مرحلة دورة حياة المجال الصناعى.

* الأنواع الرئيسية لاستراتيجية الاستثمار هى: بناء وتدعيم حصة السوق والنمو، وزيادة نصيب الشركة من حصة السوق، والبقاء والمحافظة على الأرباح، والتركيز على السوق، وتقليص الأصول الثابتة، والحصاد، وإعادة الانتعاش، والتصفية.

التطبيقات:

أسئلة للمناقشة:

١ - لماذا تتطلب كل استراتيجية تنافسية عامة وجود مجموعة مختلفة من الخيارات الخاصة بالمنتج والسوق والكفاءة التنافسية؟ أعط أمثلة لاثنين من الشركات فى المجالات التالية (أ) صناعة الكمبيوتر. (ب) صناعة السيارات التى تتبنى استراتيجيات تنافسية مختلفة.

٢ - كيف يمكن ان تصبح الشركات التى تتبنى استراتيجية ريادة التكلفة، أو استراتيجية التميز أو استراتيجية التركيز، من شركات منطقة الوسط؟ وبأى الطرق يمكن لهذه الشركات أن تستعيد مزاياها التنافسية؟

٣ - على مدار دورة حياة المجال الصناعى، ما هى الخيارات الخاصة باستراتيجية الاستثمار التى يجب الشروع فى التدابير الخاصة بها من خلال (أ) المنتجون المتميزون الذين يتمتعون بمركز تنافسى قوى. (ب)

المنتجون المتميزون الذين يعانون من مركز تنافسي ضعيف .

٤ – كيف تؤثر التطورات التقنية على الاستراتيجيات العامة التي تتبناها الشركات في مجال صناعي معين ؟ وكيف تتصرف في المستقبل ؟

٥ – لماذا تجد الشركات ضمن مجموعة استراتيجية واحدة صعوبة في التحول إلى مجموعة استراتيجية أخرى .

تدريب للمجموعات الصغيرة :

العثور على استراتيجية مناسبة لمطعم

يتم التقسيم إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة تتألف من ثلاثة إلى خمسة أفراد ، ويناقشون الموضوعات التالية :

هب أنكم مجموعة من الشركاء تعتزمون افتتاح مطعم جديد في مدينتكم ، وتحاولون تحديد استراتيجية مستوى النشاط التي تؤمّن لمطعمكم أفضل المزايا التنافسية من أجل تحقيق أفضل معدلات الربح .

١ – شكل مجموعة استراتيجية من المطاعم في مدينتك ، مع تحديد استراتيجياتهم العامة .

٢ – حدد المطاعم التي تعتقد أنها الأكثر تحقيقاً للأرباح ، مع بيان الأسباب .

٣ – على أساس هذا التحليل ، أتخذ قرارك فيما يختص بنوعية المطعم المزمع افتتاحه مع بيان الأسباب .

شبكة الأنترنت :

زيارة سوق السيارات الفارهة

أدخل موقع الشبكة الخاص بثلاثة من صانعي السيارات الفارهة مثل لكزس وعنوانها (WWW.Lexsusa.com) ، وبي إم دبليو وعنوانها (WWW.BMWSA.COM) أو كاديلاك (WWW.cadilac.com) وتلك الشركات تتنافس في إطار نفس المجموعة الاستراتيجية . قم بعملية مسح لهذه المواقع لتحديد المزايا الرئيسية لكل استراتيجية من استراتيجيات هذه الشركات . ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين استراتيجيات هذه الشركات ؟ وما هي الشركة

التي تعتقد أنها تستحوذ على مزايا تنافسية تفوق ما تمتلكه الأخريتين ؟ ولماذا ؟

أبحث على الشبكة عن شركة تنتهج استراتيجية التكلفة المنخفضة، واستراتيجية التميز أو كلاهما. وما هي الخيارات الخاصة بالمنتج والتسويق والكفاءة المتميزة التي استقرت عليها هذه الشركة لتبني هذه الاستراتيجية ؟ وما مدى نجاح هذه الشركة في مجالها الصناعي نتيجة استعانتها بهذه الاستراتيجية؟

ملف الفصل السادس :

أوجد مثالاً أو أمثلة متعددة لشركة تنتهج واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات العامة لمستوى النشاط. وما هي هذه الاستراتيجية ؟ وما هي الخيارات الخاصة بالمنتج والتسويق والكفاءة المتميزة التي ترتكز عليها هذه الاستراتيجية ؟ وما مزايا وعيوب هذه الاستراتيجية ؟

مشروع الإدارة الاستراتيجية :

يركز هذا الجزء من المشروع على طبيعة استراتيجية مستوى النشاط لشركتك. وإذا ما كانت هذه الشركة تقوم بممارسة أكثر من نشاط واحد، فإنه يُفضل التركيز أما على عملها الأساسي أو على أكثر الأعمال أهمية. وبالاستعانة بكل ما جمعته من معلومات عن شركتك أجب الأسئلة التالية :

١ – ما مدى تمييز المنتجات والخدمات التي تقدمها شركتك ؟ وما هو الأساس الذي ترتكز عليه جاذبية التميز ؟

٢ – ما هي الاستراتيجية التي تتبناها شركتك حيال شرائح السوق ؟ وإذا ما كانت هذه الشركة تقسم سوقها إلى شرائح، فما هو الأساس التي ترتكز عليه في هذا الصدد ؟

٣ – ما هي الكفاءات المتميزة التي تستحوذ عليها شركتك ؟ هل تعد الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل، أو مزيجاً من هذه العوامل، بمثابة القوى الرئيسية المحركة لشركتك ؟

٤ – ارتكازاً على الخيارات الخاصة بالمنتج والتسويق والكفاءة المتميزة، ما هي استراتيجية مستوى النشاط العامة التي تنتهجها شركتك ؟

٥ – ما هي المزايا والعيوب التي تقترن باختيار شركتك للاستجابة للعميل ؟

٦ – كيف يمكن تحسين استراتيجية مستوى النشاط أو تقوية المزايا التنافسية ؟

٧ – هل شركتك عضو في مجموعة استراتيجية في مجال صناعي معين ؟

٨ – ما هي استراتيجية الاستثمار التي تنتهجها شركتك لدعم استراتيجيتها العامة ؟ وإلى أي مدى يتواءم ذلك مع مركزها التنافسي ومرحلة دورة حياة مجالها الصناعي ؟

الحالة الختامية :

شركة ليز كليبورن (Liz Claiborne,inc.)

أسست المصممة ليز كليبورن شركتها في عام ١٩٧٦ بمساعدة ثلاثة شركاء. وبحلول عام ١٩٩٠ حققت شركتها حجماً من المبيعات السنوية يقدر بأكثر من ٢ بليون دولار. وأصبحت أسهمها هي الأفضل في وول ستريت إن سر نجاح الشركة كان يتجسد في قرار ليز كليبورن في التركيز على شريحة الملابس النسائية ، وهي شريحة تتسم بالنمو السريع. فبحلول عام ١٩٧٦ بدأ النساء يدخلن سوق الملابس بمعدلات عددية سريعة، ولكن كانت هناك شركات قليلة نسبياً تتخصص في إنتاج الملابس لهذه الشريحة. والحقيقة أنه كانت هناك شركات تزود هذه الشريحة بالملابس ولكن هذه الشركات كانت تعرض منتجاتها بأسعار عالية مثل شركة " إلين تريسي " و " دونا كاران" و"آن كلاين". وقررت ليز كليبورن استكشاف نوعية الملابس التي تحتاجها المرأة العاملة. ثم استخدمت مهاراتها في تكوين فريق تصميم للتركيز على إنتاج تصميمات جذابة بأسعار معقولة للمرأة العاملة. ونتيجة لانتهاج هذه السياسة نجحت في توفير احتياجات لم تكن متاحة لبعض العملاء، وقد ترتب على ذلك ارتفاع معدلات المبيعات بشكل كبير.

ومن أجل حماية شركتها اتجهت ليز كليبورن لبيع منتجاتها من الملابس من خلال متاجر ذات أسماء وأوضاع راسخة مثل ميسز ، وبلو منجديل، وديلارد. وكان يتعين على التجار شراء ما قيمته ٥٠٠٠٠ دولار على الأقل ، كما اتجهت الشركة لضمان تحكمها في الطرق التي تباع من خلالها البدن والفساتين في كل متجر ، وعلى سبيل المثال ، الطرق التي تعلق وتعرض بها الملابس. وقد شكل الاهتمام بتلك التفاصيل الصغيرة جزءاً من استراتيجيتها للتركيز على شريحة الملابس العملية. ثم شرعت الشركة في إيجاد منافذ جديدة لملابسها وقامت بافتتاح سلسلة محلات (بوتيكات) ليز كليبورن ، إضافة إلى منافذ البيع في المصنع وذلك بغرض تعزيز معدلات النمو. واتجه أيضاً فريق

ليز كليبورن إلى الاستعانة بمهارات التصميم المتاحة لإنتاج مجموعة من ملابس الرجال الرياضية، وتطوير منتجات أخرى جديدة مثل العطور والأحذية وبعض الاكسسوارات. وبحلول عام ١٩٨٨ كان أسم ليز كليبورن ملء السمع والبصر.

إلا أنه وبحلول عام ١٩٩٠ بدأت معدلات نمو الشركة في التراجع وعانت الشركة بعض المشكلات. وبدأت الشركات المنافسة في تقديم خطوطها الخاصة من ملابس النساء العاملات. حتي المصممون ذوى السعر المرتفع مثل أى كلاين ودونا كاران طرحوا خطوطاً جديدة من الملابس الرخيصة التي تحددت أسعارها لدخول التنافس المباشر مع ليز كليبورن. هذا بالإضافة إلى أن الصناع ذوى التكلفة المنخفضة بدأوا في إنتاج خطوط للملابس تقل أسعارها عن أسعار كليبورن. ولاشك أن تلك المنافسة على جميع الأصعدة في السوق قد أثرت على مبيعات الشركة.

وواجهت ليز كليبورن مشكلة أخرى مع الحلقة الأخيرة من البيع (تجار التجزئة). حيث أن كثيراً من الشركات التي تُعد بمثابة أفضل العملاء لكليبورن كانت تواجه مشكلات مالية صعبة مثل شركة "ميسز"، مما أضطرهم إلى خفض معدلات مشترواتهم لتقليل ديونهم. وفي نفس الوقت اتجه المستهلكين لشراء كثير من الملابس من متجار أقل تكلفة، مثل كاجوال كورنر وجي سي بني وأيضاً من المتاجر التي تمنح خصم مثل كمارت وول مارت. وقد ترتب على ذلك معاناة ليز كليبورن على صعيد المبيعات.

وتحت وطأة هذا الوضع المتدهور تحركت الشركة بسرعة لتغير استراتيجيتها. وقرر جيرى تشازين، الذي حل محل ليز كليبورن كرئيس تنفيذي للشركة، أن يعمل على توسيع خط إنتاج الشركة وينتج ملابس ذات تكلفة قليلة. ولتحقيق ذلك وحماية للأسم التجاري لليز كليبورن قام بشراء شركة صناعة الملابس "روس توجز" التي تنتج ثلاث ماركات من الملابس النسائية وهي: كريزى هورس، وفيلا جر، ورد هورس، وكجزء من استراتيجية الشركة الجديدة، تقرر الشروع في إعادة تصميم كل خطوط صناعة الملابس مع استهداف نطاق سعرى جديد في سوق الملابس النسائية. وعلى سبيل المثال، تقرر تطوير خط الملابس الرياضية لدى روس توجز مع بيع خط جديد من الملابس بأسعار تقل عن خطوط ليز كليبورن بنسبة من ٢٠% إلـــى ٣٠%، إضافة إلى بيع هذه الملابس من خلال متاجر الخصومات مثل وول مارت وبهذه الطريقة، سوف تبدأ ليز كليبورن بخدمة السوق العامة

للابس النسائية وليس فقط شريحة ملابس النساء العاملات فحسب.

وتأمل الإدارة العليا أن تساعد هذه الاستراتيجية الجديدة على إنعاش مبيعات الشركة وأن تؤدى إلى تحقيق عهد جديد من النمو والتوسع فى أواخر التسعينات. ويعتقد مجلس الإدارة أنه هناك مجال واسع للشركة للاستفادة من مهارات التصميم التى تتمتع بها، إضافة إلى قدراتها فى المجال وتطبيقها على شرائح السوق الجديدة. إلا أنه نتيجة لهذه السياسة فسوف تتساوى الشركة مع المنتجين الذين يرتكزون على التكلفة المنخفضة، ومن ثم سوف يتعين على الشركة ايجاد طرق جديدة لتقليص تكاليفها من أجل تأمين الاستمرار فى المنافسة. وفى عام ١٩٩٦ ارتفعت أرباح الشركة نتيجة لنمو المبيعات الخاصة بخطوط إنتاجها الرئيسية. ويبدو أن ليز كليبورن قد تمكنت من تصحيح الأوضاع وسوف تستمر كلاعب رئيسى فى مجال صناعة الملابس النسائية المتقلب.

أسئلة لمناقشة الحالة :

١ – ما هى العوامل التى أدت إلى نجاح ليز كليبورن ؟

٢ – ما هى التغييرات التى أجرتها الشركة مؤخرا على استراتيجيتها ؟ ولماذا ؟

الفصل السابع
استراتيجية التنافس والبيئة الصناعية

حالة افتتاحية :

حروب الهامبورجر The Burger Wares :

خلال عقد التسعينات. اشتدت حدة المنافسة حول العملاء في مجال صناعة الأطعمة السريعة الذى كان قد وصل إلى درجة عالية من النضج والتشبع، وخاصة بين شركات الهامبورجر المختلفة. ولقد وجدت «ماكدونالدز» رائدة هذه الصناعة نفسها تحت ضغوط قوية للحفاظ على هامش ربحها في بيئة تعج باندلاع الحروب الدورية السعرية نظراً لانخفاض أسعار الأطعمة السريعة بشكل كبير. ولقد أشعلت «تاكوبل» حرب أسعار كبيرة عندما قدمت وجبتها التي أسمتها تاكو مقابل ٠,٩٩ دولار، الأمر الذى دفع ماكدونالدز ومنتجين اخرين مثل برجر كنج ووينذى إلى إيجاد طرق لخفض تكاليفهم وأسعارهم. ونتيجة للمنافسة على الأسعار، أرغمت هذه الظروف كل منتجى الهامبورجر على أن يتعلموا كيف ينتجون هامبورجر أرخص. ومن ثم تخفيض أسعارهم.

ومع ما تقدمه الآن مطاعم الوجبات السريعة من أسعار متشابهة، انتقل التركيز في المنافسة بين منتجى الهامبورجر على جوانب أخرى من منتجاتهم. أولا، اتجه المنتجون الكبار إلى طرح أقراص بحجم أكبر من الهامبورجر. ولقد أطلق الشرارة الأولى في هذا المجال شركة برجر كنج، والتي مازالت تشن حملة كبيرة للاستحواذ على نصيب أكبر من حصص السوق على حساب ماكدونالدز. وفى عام ١٩٩٤ أضافت برجر كنج أوقية كاملة من اللحم البقرى إلى قرص الهامبورجر الذى كان يقدر وزنه بـ ١,٨ أوقية، وأتبعت ذلك بإطلاق حملة إعلانية مكثفة ترتكز على شعار يقول «تناول الهامبورجر الذى تستحقه»، وقد وجهت هذه الحملة إلى أقراص ماكدونالدز والتى كان يقل وزنها بنسبة ٤٠٪ في عام ١٩٩٥. ونتيجة لذلك، أعلنت ماكدونالدز في مايو ١٩٩٦ أنها تعتزم زيادة أقراصها بنسبة ٢٥٪، في رد على التحديات التى

أعلنتها شركتا برجر كنج ويندى، والتى تقدم دائماً قطعة هامبورجر كبيرة (والتى ساعدها شعارها «أبحث عن اللحم البقرى» فى اكتساب حصة من السوق فى الثمانينيات).

ويعتبر زيادة وزن أقراص الهامبورجر جانباً واحداً من جوانب استراتيجية التنافس فى مجال صناعة الأطعمة السريعة. ويتجه منتجو الهامبورجر الكبار إلى الاستمرار فى تجربة وتحسين أنواع جديدة من الهامبورجر لجذب العملاء - مثل هامبورجر مع إضافة الجبن، أو لحم الخنزير أو الخضراوات والتوابل. كما يجرب هؤلاء المنتجون أيضاً تقديم الوجبة الكاملة، وكما هو الحال مع ماكدونالدز التى تطرح ما يسمى بـ«الوجبات القيمة» وذلك بغرض تقديم مزايا تنافسية لجذب العملاء.

أخيراً، أن التعرف على طبيعة المنافسة الصادرة عن المنتجين الآخرين للأطعمة السريعة، مثل هؤلاء المتخصصون فى الدجاج أو الأطعمة المكسيكية، قد أدى بمنتجى الهامبورجر إلى زيادة محتوى قوائمهم. وعلى سبيل المثال، اتجهت ماكدونالدز إلى تقديم أطباق الدجاج والبيتزا والسلاطات، كما تسمح لمطاعمها بتقديم الوجبات وفق طلب الزبائن. وعلى سبيل المثال، تحتوى قائمة مطاعم ماكدونالدز فى نيو إنجلاند علي جراد البحر، كما تقدم المطاعم الكائنه فى اليابان أصناف السوشى. ولاشك أن تطوير المنتج يعتبر جزءاً رئيسياً من الاستراتيجية التنافسية فى المجال الصناعى.

وقد تبنت كل من برجر كنج وماكدونالدز استراتيجية تنافسية أخرى، ألا وهى اختراق السوق، حيث يجرى تدشين مطاعم جديدة لجذب الزبائن. ونظراً لأن المنتجون الكبار يمتلكون آلاف من المطاعم لكل منتج منهم، يعتقد كثير من المحللين أن السوق وصلت إلي درجة التشبع، بمعنى أن افتتاح المزيد من المطاعم لن يجلب مزيدا من الأرباح. إلا أن ماكدونالدز على وجه الخصوص قامت بافتتاح مئات من المطاعم فى مواقع جديدة مثل محطات الغاز والمتاجر الكبيرة، وقد كانت جميعها مربحة وقد ساعدت الشركة على حماية حصتها من السوق والحفاظ على هامش الربح الخاص بها.

أخيراً، ومن الجوانب الرئيسية للاستراتيجيات التنافسية لمنتجى الهامبورجر مايتجسد فى الإفادة من قدراتهم وكفاءاتهم من حيث الاتجاه إلى تطبيقها على المستوى الدولى لبناء إمبراطورية مطاعم فى جميع أنحاء العالم. حتى أضحت كل من ماكدونالدز وبرجر كنج تحقق نسبة كبيرة من أرباحها من خلال

عملياتها في الخارج. وفي مجال صناعة الأطعمة السريعة التي وصلت لدرجة النضوج، نجد أن العمل على تطوير استراتيجيات تنافسية جديدة لاتقاد هجمات الشركات الأخرى داخل المجال الصناعي ولحماية دعم المزايا التنافسية، يعد بمثابة مهام لا نهائية أو مستمرة للمديرين الاستراتيجيين.

رؤية شاملة Overview :

تناولنا في الفصل السادس الأنواع المختلفة من استراتيجيات مستوى النشاط العامة التي يمكن للشركات أن تتبناها للحصول على مزايا تنافسية والتفوق على منافسيهم. وإذا ما وُفق المديرون الاستراتيجيين إلى تطوير استراتيجيات عامة ناجحة على مستوى النشاط، فسوف يجدون أنفسهم في مواجهة موضوع حرج آخر وهو: كيفية اختيار التكتيكات التنافسية المناسبة والمناورات المرتبطة بمركز ووضع الشركة من أجل ترسيخ مزاياها التنافسية على مدار الوقت في بيئات صناعية مختلفة. وكما تشير المناقشات التي دارت حول المنافسة في مجال صناعة الأطعمة السريعة، فسوف نستعرض ذلك الموضوع في هذا الفصل.

أولا، سنركز على كيفية محاولة الشركات في الصناعات المجزأة تطوير الاستراتيجيات التنافسية التي تدعم استراتيجيتها العامة. ثانياً، سوف نتناول التحديات المرتبطة بتطوير المزايا التنافسية في مرحلتي المهد والنمو. ثالثا، سوف نحاول الوقوف على طبيعة العلاقات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة النضوج. وهنا سنركز على قدرة مجموعة من الشركات التي تتبنى استراتيجيات تنافسية عامة ناجحة (مثل السلاسل الرئيسية للبيرجر)، على استخدام مجموعة متنوعة من التكتيكات التنافسية والمناورات لإدارة المستوى العالي من التنافس الذي يسود مثل هذه الصناعات. أخيراً، سوف نقوم بتقييم إدارة الاستراتيجية التنافسية العامة للشركة في الصناعات التي تمر بمرحلة الهبوط، حيث تكون المنافسة شديدة نظراً لانخفاض نسبة الطلب في الأسواق أو انهيارها. وفي نهاية هذا الفصل، سوف تدرك أن السعي الموفق وراء تبني استراتيجية عامة يعتمد على اختيار استراتيجية التنافس الصحيحة لإدارة البيئة الصناعية.

الاستراتيجيات في الصناعات المجزأة strategies in fragmented industries:

تتألف الصناعات المجزأة من عدد كبير من الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم. وعلى سبيل المثال، لاتزال صناعة تأجير أشرطة الفيديو صناعة مجزأة جداً، كذلك الحال مع صناعة المطاعم، وصناعة الخدمات القانونية.

وهناك أسباب كثيرة وراء احتواء الصناعة على كثير من الشركات الصغيرة بدلاً من عدد قليل من الشركات الكبيرة . ففي بعض الصناعات هناك القليل من اقتصاديات الحجم الكبيرة ، لذا فإن الشركات الكبيرة ليس لديها ميزة بالمقارنة مع المنشآت الصغيرة . وفي الحقيقة ، هناك بعض الصناعات التي تفتقد إلى اقتصاديات الحجم الكبيرة . فمثلاً ، هناك الكثير من المشترين الوطنيين يفضلون التعامل مع الوكالات العقارية المحلية ، نظراً لما يتصورونه من امتلاكهم معرفة محلية أفضل مما لدى السلاسل الوطنية في المجال . ونفس الشئ بالنسبة لصناعة المطاعم ، حيث يفضل كثير من العملاء الأسلوب المتفرد للمطعم المحلي . وبالإضافة إلى افتقاد اقتصاديات الحجم ، تتميز الكثير من الصناعات المجزأة بعدم صعوبة عوائق الدخول (والدخول الجديد يبقى الصناعة مجزأة) . وتعد صناعة المطاعم مثالاً جيداً على هذا الموقف ، إذ أن تكاليف افتتاح مطعم جديد تعتبر معتدلة جداً ويمكن أن يتحملها صاحب مشروع واحد ، أيضاً فإن تكاليف النقل العالية يمكن ان تبقى الصناعة في مجال الصناعات المجزأة ، وقد يكون هذا الاسلوب هو الأكثر كفاءة لعمليات الإنتاج الإقليمية لإشباع احتياجات العملاء في مجال نشاط الأسمنت . أخيراً قد تكون الصناعة مجزأة لأن احتياجات العملاء تتسم بالتخصص ، الأمر الذي يترتب عليه الاقتصار على إنتاج كميات صغيرة من المنتجات ، ومن ثم لايوجد فرصة لإنتاج كميات كبيرة للوفاء باحتياجات السوق .

وتساهم تلك العوامل في فرض الاستراتيجية التنافسية بالنسبة لبعض الصناعات المجزأة ، وتبرز استراتيجية التركيز كاختيار أساسي . وقد تتخصص الشركات في مجال معين وفقاً لاتجاهات مجموعة العملاء واحتياجاتهم او تبعاً لتأثير المنطقة الجغرافية ، ولذلك نجد أن الكثير من الشركات الصغيرة المتخصصة تدير عملياتها داخل شرائح السوق المحلية أو الإقليمية . وتندرج كل أنواع المنتجات المصنعة بناء على طلب العميل مثل الأثاث ، والملابس ، والقبعات ، وأحذية البوت ، تحت هذه الفئة ، وكذلك الحال مع عمليات الخدمات الصغيرة التي تتولى احتياجات معينة للمستهلكين مثل المغاسل والمطاعم وأندية الصحة ومحلات تأجير الأثاث . وبوجه عام ، فإن شركات الخدمة تشكل الجزء الأكبر من المنشآت في الصناعات المجزأة ، نظراً لأنها توفر خدمات شخصية للعملاء ، لذا يجب أن تكون استجاباتها مناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء .

ويتطلع المديرون الاستراتيجيون لاكتساب وتحقيق مزايا التكلفة من خلال

تبنى استراتيجية التكلفة المنخفضة، أو مزايا تدعيم المبيعات والإيرادات المرتبطة بالتميز، وذلك من خلال تجنب المشكلات التى تقترن بالصناعة المجزأة. ونظراً لأن عوائد إدماج الصناعة المجزأة غالباً ما تكون ضخمة، لذلك نلاحظ خلال الثلاثين سنة الأخيرة اتجاه شركات كثيرة إلى تطوير استراتيجيات تنافسية لإدماج الصناعات المجزأة. هذه الشركات تشمل فيما بينها متاجر كبيرة مثل وول مارت، وسيزر، جى سى بنى، وسلاسل الأطعمة السريعة مثل ماكدونالدز وبرجر كنج، وسلاسل تأجير أشرطة الفيديو مثل بلوك باستر، وسلاسل الأندية الصحية، فضلاً عن محلات الصيانة وا لمحامين والمستشارين. ولكى تتمكن هذه الشركات من النمو وتعزيز صناعاتها، وكى تصبح من الرواد الصناعيين، فإنه يتعين عليها الالتجاء إلى ثلاث استراتيجيات تنافسية عامة وهى: (١) الحلقات المترابطة. (٢) الامتياز. (٣) الاندماج الأفقى.

السلسلة chaining :

تتبنى شركات مثل وول مارت وميداس انترناشونال استراتيجية «الحلقات المترابطة» لتحقيق المزايا المرتبطة بريادة التكلفة. وتتجه هذه الشركات إلى إنشاء شبكات من المنافذ المترابطة بحيث تعمل ككيان تجارى كبير موحد.

إن القوة الشرائية المذهلة التى تمتلكها تلك الشركات من خلال سلاسل المتاجر المنتشرة فى جميع أرجاء البلاد، تمنح تلك الشركات القدرة على التفاوض مع مورديهم من أجل الحصول على تخفيضات كبرى فى الأسعار، الأمر الذى يترتب عليه تعزيز مزاياها التنافسية. وتتغلب هذه الشركات على عوائق تكاليف النقل العالية من خلال إنشاء مراكز توزيع إقليمية، من شأنها أيضا أن تساهم فى الاقتصاد فى تكاليف المخزون وتعظم مستوي الاستجابة لاحتياجات المتاجر و العملاء (وهذا هو تخصص وول مارت). وأخيراً وليس آخرا أدركت هذه الشركات اقتصاديات الحجم الكبير من خلال الاقتسام والمشاركة فى المهارات الإدارية عبر حدود السلسلة، ومن خلال الإعلان على مستوى القطر بدلا من التركيز على المستوى المحلى.

الامتياز Franchising :

تنبعث المزايا التنافسية من استراتيجية النشاط التى تستخدم اتفاقيات حق الامتياز، بالنسبة للشركات المتميزة فى الصناعات المجزأة كما هو الحال مع ماكدونالدز أو «سنشرى ٢١ ريال إستيت». وفى مجال منح الامتياز يمنح

صاحب الامتياز (الأصل) الشخص أو الكيان الممنوح له الامتياز الحق فى استخدام اسم (الأصل) وسمعته ومهارته العملية فى موقع أو منطقة معينة. وإذا ما قام الممنوح له الامتياز بدور المدير، فإنه يجب فى هذه الحالة تحفيزه بقوة لإدارة دقة العمل والتحكم فيه عن كثب والتأكد باستمرار من ضمان جودة العمل حتى يمكن دائماً الوفاء باحتياجات العملاء. مثل هذا التحفيز يعد أمراً على جانب من الأهمية فى استراتيجية التمييز، حيث أنه من المهم بمكان للشركة أن تحافظ على تفردها. إن صعوبة استمرار التحكم فى كثير من المنافذ الصغيرة يعد واحداً من الأسباب التى تؤدي إلى تجزئة الصناعات، والذى يجب الحرص على إدارتها وفى نفس الوقت الحفاظ على تفردها. ولاشك ان الامتياز يحل هذه المشكلة. بالإضافة إلى ذلك يقلل الامتياز من الأعباء المالية المرتبطة بالتوسع السريع مما يهيئ الأجواء لتحقيق نمو سريع للشركة. وأخيراً، يمكن للشركات الكبيرة المتميزة أن تجنى ثمار الحملات الإعلانية على نطاق واسع، وكذلك تحقيق مبدأ الاقتصاد فى عمليات الشراء والإدارة والتوزيع، وذلك ما تقوم ماكدونالدز بإنجازه بكفاءة عالية. وفى الحقيقة تستطيع ماكدونالدز أن تسعى وراء تبنى ريادة التكلفة والتمييز بشكل متزامن نظراً لأن حق الامتياز يسمح بالتحكم فى التكاليف على المستوى المحلى، فضلاً عن تحقيق التميز من خلال تسويق المنتجات على المستوى القومى.

الاندماج الأفقى Horizontal Merger :

لقد اختارت شركات مثل "إنهاوزر – بوش"، و"ويلارد ديبار تمنت ستورز"، و"بلوك باسترانتر – تينمنت". استراتيجية مستوى النشاط المرتبطة بالاندماج الأفقى وذلك بغرض تعزيز وتقوية صناعاتها الخاصة. وعلى سبيل المثال، قامت ويلارد بترتيب اندماج سلسلة من المتاجر الإقليمية من أجل تكوين شركة وطنية. وبمقدور الشركات تحقيق وإدراك اقتصاديات الحجم أو تأمين سوق وطنية لمنتجاتها من خلال تبنى الاندماج الأفقى. ونتيجة لذلك تستطيع تلك الشركات تبنى ريادة التكلفة او استراتيجية التمييز او كلاهما معاً.

ان التحدى الذى يواجه الصناعة المجزأة يتمثل فى اختيار الوسائل الأكثر ملائمة سواء كانت – الامتياز، الحلقات المترابطة، أو الاندماج الأفقى– وذلك للتغلب على السوق المجزأة، حتى يمكن إدراك المزايا التنافسية المرتبطة باستراتيجيات مستوى النشاط المختلفة. ويبدو انه من الصعب أن نفكر فى أى أنشطة خدمات على مستوى كبير، سواء كانت شركات استشارات ومحاسبة، أو الانشطة المعنية بالوفاء بأقل واصغر احتياجات العملاء مثل محلات التجميل

وورش صيانة السيارات، دون ان تكون قد سلكت طريق الاندماج من خلال تبنى استراتيجيات الحلقات المترابطة أو حق الامتياز.

الاستراتيجيات فى الصناعات التى تمر بمرحلتى المهد والنمو:

تنشأ الصناعات التى تمر بمرحلة المهد بشكل نموذجى من خلال عمليات التحديث و التطوير التى تقوم بها الشركات الرائدة التى تأخذ عادة قصب السبق فى الاسواق الجديدة. وعلى سبيل المثال، نجد ان آبل هى التى أوجدت سوق الحاسبات الشخصية، وأوجدت زيروكس سوق آلات النسخ والتصوير، وأنشأت ماكدوتالدز سوق الأطعمة السريعة. وفى معظم الحالات تستطيع الشركة الرائدة أن تحقق أرباحاً ضخمة فى بداية الأمر من وراء عمليات التحديث التى تقوم بها نظراً لأنها تكون فى تلك الأونة الشركة الوحيدة المالكة لمنتج معين فى مجال صناعى معين لفترة من الوقت. وعلى سبيل المثال، تمتعت آبل باحتكار فعلى للسوق قبل دخول آى بى أم لسوق الحاسبات الشخصية عام ١٩٨١. ونسجت زيروكس على نفس المنوال لمدة سبعة عشر عاماً قبل ان تنتهى فاعلية براءة الاختراع التى تمتعت بها زيروكس والتى حققت على إثرها أرباحاً ضخمة.

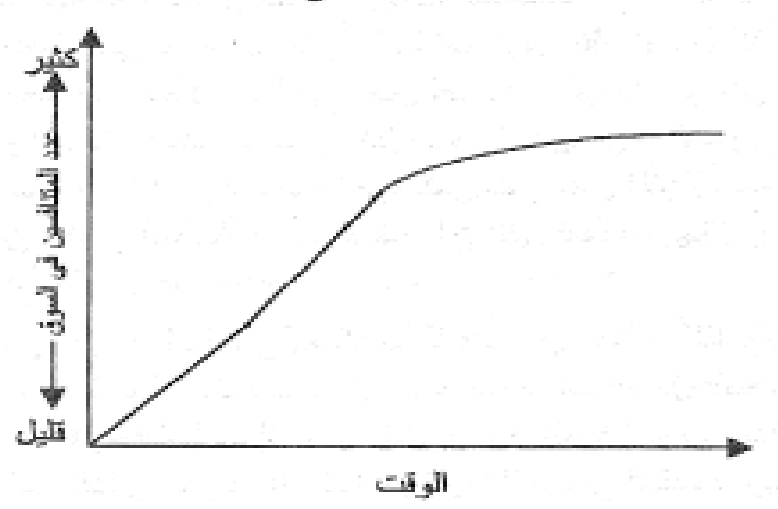
إلا أن الأرباح العالية التى يحققها المجددون تجذب المقلدون المحتملون ومنتجو الموجه الثانية، بالإضافة إلى الشركات التى تدخل السوق فيما بعد. ويدخل منتجو الموجه الثانية السوق اثناء مرور الصناعة بمرحلة النمو، وقد يؤدى ذلك إلى فقدان الشركة الرائدة مركزها التنافسى المتقدم. ويوضح الشكل (٧/١) كيفية تدهور معدل الأرباح الذى يتمتع به المجدد فى مجال صناعى أثناء مرحلة المهد، وذلك عندما يتزاحم ويتهافت المقلدون على السوق أثناء مرحلة النمو، وهكذا، نجد أن المركز الاحتكارى لآبل الذى تمتعت به لبعض الوقت بدا فى الاهتزاز نتيجة دخول حشود من صانعى الحاسب الشخصى، الذين وفدوا الى السوق فى مستهل ومنتصف الثمانينات، محاولين اقتسام ثمرات النجاح مع آبل. وعقب انتهاء صلاحية براءة الاختراع واجهت زيروكس كثيراً من المقلدين، وكان بعضا منهم مثل كانون وريكو من الشركات الناجحة جدا فى هذا المجال. وأيضاً فى مجال الأطعمة السريعة، أدى نجاح ماكدوتالدز المبكر إلى جذب المقلدين بما فيهم برجر كنج، ووندى وصانعى أطعمة آخرين.

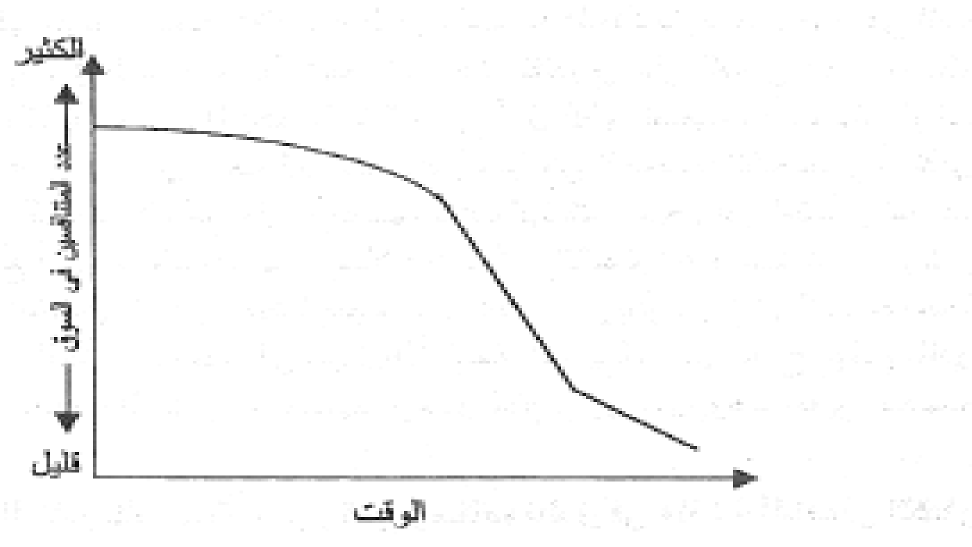
ولاتزال شركات مثل زيروكس وماكدوتالدز فى منزلة المنافسين الكبار

برغم تدهور نصيبهم من حصص السوق . وهناك مجددون أوائل لم يكن الحظ حليفا لهم . وعلى سبيل المثال فى منتصف السبعينات كانت شركة IBM هى أول من طور الفاحصة الضوئية المعروفة باسم «كات cat» ، وقد اعتبر هذا التقدم الأكثر أهمية فى مجال الطب الإشعاعى منذ اكتشاف أشعة إكس ، حيث ان الفاحصة الضوئية كانت تأخذ صورة ثلاثية الأبعاد للجسم . ورغم أن شركة IBM كانت هى الشركة الرائدة فى هذا المجال ، إلا أنها اتخذت موقف المتفرج من المقلدين . ومنهم جنرال الكتريك التى استولت على السوق من هذه

شكل رقم (١/٧)

كيفية التنافس حول أرباح الشركة المبتكرة





الشركة واستأثرت بها، حتى انسحبت شركة IBM فى نهاية المطاف من سوق «الكات» فى مستهل الثمانينات. وعلى نفس المنوال، سارت باومان، التى اخترعت آلة الجيب الحاسبة، ثم وقفت تشاهد تكساس انسترومنت وهى تقطف ثمار هذا الابتكار على المدى الطويل، كذلك كانت شركة رويال كروان كولا هى أول من قدم أنواع الكولا منخفضة السعرات، ولكن تولى حصاد الأرباح المترتبة على هذا الاختراع كلا من كوكاكولا وبيبسى. وهكذا قد نجد أن صاحب السبق قد يخرج خاسراً لمصلحة صاحب الموجة الثانية كلما حمي وطيس المنافسة فى المجال الصناعى.

ومع حتمية حدوث المحاكاة والتقليد، يكون الموضوع الرئيسى بالنسبة للشركة المبتكرة فى المجال الصناعى، الذى يمر بمرحلة المهد متجسدا فى كيفية استغلال عمليات التحديث لبناء مزايا تنافسية على المدى الطويل، ترتكز على التكلفة المنخفضة أو التمييز. ويتوافر لدى الشركة ثلاث خيارات من الاستراتيجيات: (١) تنمية او تطوير تسويق الابتكار بنفسها. (٢) تسويق الابتكار بالاشتراك مع شركات اخرى من خلال تحالف استراتيجى أو مشروعات مشتركة. (٣) الترخيص بالابتكار للآخرين وترك مسئوليات تطوير السوق لهم.

يعتمد الخيار النموذجى للاستراتيجية على الإجابات الخاصة بثلاثة أسئلة. أولاً، هل تمتلك الشركة المجددة الخيار النموذجى لاستغلال الابتكار وتحقيق المزايا التنافسية؟ ثانيا، ما مدى الصعوبة التى يواجهها المقلدون لاستنساخ عمليات الابتكار، بمعنى اخر، ما مدى صعوبة عوائق المحاكاة؟ وثالثا، هل هناك منافسون أقوياء بمقدورهم محاكاة الابتكار بسرعة؟. ولاشك اننا نحتاج الى الاجابة على هذه الاسئلة الثلاثة قبل الشروع فى مناقشة الاختيار المثالى لاستراتيجية التحديث.

الأصول المكملة Complementary Assets :

وهى تلك العناصر المطلوبة لاستغلال الابتكار الجديد ومن ثم اكتساب المزايا التنافسية بنجاح. ومن بين أكثر الإمكانات المكملة أهمية هى تسهيلات التصنيع المنافسة القادرة على التعامل مع معدل النمو السريع فى طلبات العملاء مع الحفاظ على جودة المنتج العالمية. إن الحالة الفنية المتطورة لتسهيلات التصنيع تمنح القائم بعملية الابتكار القدرة على التحرك السريع مسترشداً بمنحنى الخبرة دون مواجهة اختناقات فى عملية الإنتاج أو مشكلات فيما يختص بجودة المنتج.

إن العجز فى الوفاء بتلك الاحتياجات بسبب هذه المشكلات يهيئ الفرصة للمقلدين لدخول السوق . وعلى سبيل المثال، استطاعت كومباك تحقيق نمو سريع فى السوق اعتمادا على الحاسبات الشخصية «MS-DOS» خلال التسعينات وذلك على حساب رائدة المنتج آى بى أم، وقد حدث ذلك بدرجة كبيرة لأن IBM افتقرت إلى الحالة الفنية المتطورة لتسهيلات التصنيع لبناء حاسبات منخفضة التكلفة، بينما كانت كومباك تمتلك ذلك .

تشتمل الإمكانات المكملة ايضا على حق المعرفة في التسويق، وفريق مبيعات يتميز بالكفاءة، وسهولة ورود شبكات التوزيع، فضلا عن خدمات ما بعد البيع وشبكة الدعم. ولاشك ان كل تلك الإمكانات تساعد المبتكر على بناء وإرساء الولاء للماركة، فضلاً انه تساعده على إدراك وتحقيق عمليات اختراق السوق بسرعة. وفى المقابل تؤدى الزيادات الناتجة في الحجم الى تسهيل الانتقال بشكل أسرع عبر منحنى الخبرة .

إن إنماء وتطوير مثل هذه الإمكانات المكملة يعد مكلفاً جداً، وتحتاج الشركات فى مرحلة المهد إلى عمليات حقن برؤوس أموال كبيرة لهذا الغرض . وهنا يكمن سبب خسارة أصحاب السبق، امام منتجو الموجة الثانية الذين عادة مايكونون شركات كبيرة وناجحة تستحوذ على موارد ضخمة تساعد على تقوية مركزها فى مجال الصناعة الجديدة بسرعة. وتعد كلا من شركتا هيولت باكارد وثرى ام مثالا واضحا على الشركات التى يمكن أن تتحرك بسرعة كى تفيد من الفرص السانحة، عندما تتمكن الشركات الاخرى من افتتاح اسوق جديدة لمنتجاتها، كما هو الحال مع الأقراص الدمجة او اقراص الفلوبى «Floppy». وفى عام ١٩٩٥ شرعت هيوليت باكارد فى إنتاج حاسبات شخصية دخلت مجال المنافسة مباشرة مع حاسبات كومباك، IBM، وآبل التى كانت تمثل صاحبة السبق فى هذا المجال.

مدى صعوبة عوائق المحاكاة :

لقد تعرضنا لعوائق المحاكاة في الفصل الرابع، وذلك عندما تناولنا بالنقاش مدى متانة وقوة المزايا التنافسية. وكما تتذكر فإن عوائق المحاكاة هى العوامل التى تمنع المنافسين من تقليد الكفاءات المتميزة للشركة. أيضاً تحول عوائق المحاكاة بين المنافسين، خصوصاً منتجو الموجة الثانية أو الموجات المتابعة من محاكاة عمليات التحديث التى قامت بها الشركة. وبرغم إمكانية استنساخ أى ابتكار، إلا أنه كلما ارتفعت درجة صعوبة العوائق، استغرق المنافسون وقتا

اطول فى إنجاز عملية المحاكاة.

وتمنح عوائق المحاكاة للشركة التى تقوم بعملية التجديد، وقتا لتحقيق المزايا التنافسية. وتعتبر براءات الاختراع من بين العوائق الأكثر استخداما فيما يختص بالمحاكاة. ولقد تمكنت زيروكس من حماية التقنيات الخاصة بآلات النسخ الخاصة بها بدروع واقية من براءات الاختراع، الأمر الذى ترتب عليه إرجاء أى محاولة تقليد لمنتجاتها لمدة سبعة عشر عاماً. إلا أن ذلك لا يمنع من المناورة حول براءات الاختراع، ولقد أوضحت إحدى الدراسات ان ذلك قد حدث مع أكثر من ٦٠٪ من عمليات التحديث المسجلة بموجب براءات الاختراع خلال اربع سنوات. اما إذا اتسمت حماية الابتكار بالضعف، فقد تلجأ الشركة إلى محاولة إبطاء عملية المحاكاة عن طريق تطوير منتجات جديدة وإجراء ما يرتبط بها من عمليات فى إطار سرى. ومن أشهر الشركات التى تبنت ذلك المفهوم شركة كوكاكولا، والتى حافظت على سر تركيبة الكوكا لأجيال متعاقبة. ولكن نجاح كوكاكولا فى هذا الشأن يعد أمراً استثنائيا. إذ قدرت دراسة تناولت مائة شركة، أن المعلومات المتعلقة بقرار الشركة لإنتاج منتج رئيسى جديد غالباً ما تكون معروفة لمنافسيها فى خلال من ١٢ إلى ١٨ شهر من تاريخ اتخاذ القرار الأصلى.

المنافسون القادرون :

وهم الشركات التى تستطيع التحرك بسرعة لتقليد ومحاكاة الشركات الرائدة وتعتمد قدرة المنافسين على تقليد الشركات الرائدة على العاملين التاليين: (١) مهارات البحث و التطوير. (٢) التوصل إلى الإمكانات المكملة.

يمكننا أن نقول بصفة عامة، أنه كلما ارتفع عدد المنافسون القادرون على الوصول إلى مهارات البحث و التطوير وامتلاك الإمكانات المكملة المطلوبة لمحاكاة الابتكار، كلما أمكن التوصل الى تحقيق عملية المحاكاة بشكل أسرع.

وفى هذا السياق يمكن ان نعزو مهارات البحث والتطوير لقدرة المنافسين على عكس توجيه واستعراض الابتكار لاستكشاف طبيعته بسرعة من اجل تطوير منتج مشابهة. ولنتدبر معا على سبيل المثال، الفاحصة الضوئية «كات Cat»، إذ اشترت شركة جى «GE» واحدة من أولى هذه الفاحصات التى أنتجتها شركة «EMI» وقام بعد ذلك خبرائها الفنيين بفحص واستكشاف هذه الفاحصة بشكل معكوس، وبرغم التعقيد التقنى الذي يقترن به هذا المنتج، إلا أن شركة جى «GE» تمكنت من تطوير نسختها الخاصة، الأمر الذى مكن

شركة جي من سرعة محاكاة شركة «EMI»، وفي نهاية المطاف تمكنت من إقصاء «EMI» كأكبر مورد للفاحصات الضوئية CAT.

ويعتبر كل من الاصول المكملة، وإمكانية وصول المنافسين إلى السوق، وحق المعرفة المرتبطة بالتسويق والمبيعات، أو قدرات التصنيع من المحددات الرئيسية لمعدلات المحاكاة. وعلى فرض أن المقلدين يفتقرون إلى وجود الإمكانات المكملة، فإنه يتعين عليهم في هذه الحالة، ليس فقط محاكاة عملية الابتكار، ولكن يتعين عليهم ايضا محاكاة الإمكانات المكملة الخاصة بالشركات المبتكرة. ويعد ذلك أمراً مكلفاً جدا، كما اكتشفته شركة " AT & T" عندما حاولت دخول أسواق الحاسب الشخصي عام ١٩٨٤، حيث كانت تفتقر الى إمكانات التسويق (فريق المبيعات وشبكة التوزيع) الضرورية لتدعيم منتجات الحاسب الشخصي، إن الافتكار إلى هذه الإمكانات، والوقت الذي تأخذه لبناء ذلك يفسر جزئيا لماذا وبعد مرور اربع سنوات من دخولها ذلك السوق، تعرضت شركة ايه تي & تي إلى خسارة ٢,٥ بليون دولار. ولم تظهر بعد كمنافس قوي.

استراتيجيات التحديث:

يتضمن الجدول (١/٧) ملخصا لتأثير العوامل الثلاثة التي سبق الإشارة إليها، الإمكانات المكملة، مدى صعوبة عوائق المحاكاة وقدرات المنافسين على اختيار استراتيجية التحديث. وتكتسب الاستراتيجية التنافسية لتطوير وتسويق الابتكار معنى وفاعلية عندما تتوفر العناصر التالية: (١) امتلاك المبتكر للإمكانات المكملة الضرورية لتطوير التحديث. (٢) ارتفاع درجة صعوبة محاكاة الابتكار. (٣) محدودية عدد المنافسين القادرين. وتهيئ الإمكانات المكملة فرصة التطوير السريع والترويج للابتكار. كما تمنح عوائق المحاكاة ذات درجة الصعوبة العالية وقتا للشركة المحدثة لتحقيق المزايا التنافسية،

جدول رقم (١/٧)
استراتيجيات تحقيق الأرباح من الابتكار

الاستراتيجية	هل يمتلك المبتكر كل الإمكانات المكملة المطلوبة؟	درجة صعوبة عوائق المحاكاة المحتملة	عدد المنافسين القادرين
التصرف منفردا	نعم	عالي	قليل
الدخول في تحالف	لا	عالي	محدود
الترخيص بالابتكار	لا	منخفض	كثير

وترسيخ عوائق دخول اكثر صلابة من خلال تحقيق الولاء للماركة أو الخبرة المرتكزة على المزايا. وكلما قل عدد المنافسون القادرون، كلما تقلص احتمال اى منهم في تجنب عوائق المحاكاة ومن ثم سرعة محاكاة الابتكار.

تكتسب الاستراتيجية التنافسية لتطوير وتسويق الابتكار بالاشتراك مع شركات أخرى من خلال التحالف الاستراتيجي أو المشروعات المشتركة، معنى وبعدا اعمق بالنظر الي توافر العناصر التالية: (١) افتقار المبتكر الى الإمكانات المكملة. (٢) ارتفاع درجة صعوبة عوائق المحاكاة. (٣) وجود منافسون قادرون. وفي مثل هذه الظروف، يصبح الدخول في تحالف مع شركة اخرى تمتلك الإمكانات امرأ ذو مغزى، بمعنى اخر، التحالف مع منافس قوى. ومن الناحية النظرية يمكن ان نقول ان مثل هذا التحالف قد يكون مفيدا للطرفين، ويستطيع كل شريك ان يحقق ارباحا عالية، كان يستحيل عليه تحقيقها بمفرده إن المحاولة التي قامت بها شركة بودى شوب انترناشونال للتصرف منفردة .في سبيل الدخول لأسواق الولايات المتحدة الأمريكية بدلا من التحالف مع شركاء أمريكيون تصورها الاستراتيجية من الواقع رقم (١/٧) حيث توضح المنافع المرتبطة بالتحالفات فيما يتعلق بالاستثمار السريع للابتكار.

وتكتسب الاستراتيجية الثالثة ،ألا وهى استراتيجية منح الامتياز معنى وبعداً أعمق لدى توافر العناصر التالية: (١) افتقار الشركة المحدثة للإمكانات المكملة. (٢) انخفاض درجة صعوبة عوائق المحاكاة. (٣) وجود منافسون أقوياء. إن المزاوجة بين انخفاض درجة صعوبة عوائق المحاكاة، ووجود كثير من المنافسين القادرين، يجعل من التقليد أمرأ محتوما في الغالب. إن افتقار المبتكر إلى الإمكانات المكملة يشير إلى أن المقلد سوف ينجح في سرعة الاستحواذ على المزايا التنافسية للمبتكر. وبالنظر إلى تلك العوامل، وحيث أن الانتشار السريع لتقنية المحدث من خلال المحاكاة يعد أمراً محتوماً، إلا أنه يمكن للمحدث ان يتفادى ما يترتب على ذلك من نتائج من خلال منح حق الامتياز والترخيص باستغلال تقنيته، إذ أن ذلك يعطيه على الأقل فرصة جنى بعض الثمار من انتشار تلك التقنية.

استراتيجية من الواقع (١/٧)

افتتاح محلات بودى شوب بعد فوات الأوان

فى عام ١٩٧٦ خطرت فكرة (لإنيتا روديك) بائعة الزهور السابقة وصاحبة فندق صغير فى جنوب انجلترا، وتدور هذه الفكرة حول إزكاء المشاعر العاطفية ضد استخدام الحيوانات فى اختبار مستحضرات التجميل ونشر موجه بيئية تستهدف التركيز على المنتجات الطبيعية. ولقد أوحى ذلك لإنيتا بإنتاج مجموعة من كريمات البشرة والشاميوهات واللوسيونات المصنوعة من زيوت الفاكهة والخضراوات، بدلا من المنتجات الحيوانية. ولم تكن منتجاتها هذه فى حاجة إلى تجربتها على الحيوانات. وشرعت روديك فى بيع منتجاتها الجديدة من خلال محل صغير فى مدينة برايتون التى تقع على البحر. ولقد فاقت النتائج أكثر توقعاتها جموحاً إذ حقق خط إنتاجها من مستحضرات التجميل نجاحا فورياً، وللاستفادة منه بدأت فى منح امتيازات لافتتاح محلات تدعى بودى شوب لترويج وبيع منتجاتها. وبحلول عام ١٩٩٣ كان هناك أكثر من ٧٠٠ محل من هذه المحلات فى جميع أنحاء العالم، حققت حجماً من المبيعات يربو على ٢٥٠ مليون دولار.

وفى بريطانيا، واوروبا، ومن أجل الإسراع بمعدل نمو الشركة، لجأت روديك بشكل أساسي إلى منح الامتيازات الخاصة بمتاجرها من خلال التحالفات مع أفراد أو شركات أخرى. وفى معرض مسعاها لدخول السوق الأمريكية فى عام ١٩٨٨، قررت يكون لها متاجرها المملوكة، وأن تكبح من سرعة التوسع فى عمليات منح الامتياز، ولكن هذه كانت غلطة مكلفة. وبسرعة لاحظت شركات أمريكية كبرى تعمل فى مجال مستحضرات التجميل مثل «إيستى لاودر، وليزلى ونكستر»، وجود الفرصة التى أتاحتها روديك فى هذه الشريحة من السوق التى تمتاز بالنمو السريع. وتحركت هذه الشركات بسرعة لتقليد منتجات روديك، والذى لم يكن صعبا من الناحية الفنية، ثم بدأت هذه الشركات فى تسويق مستحضرات التجميل الطبيعية الخاصة بها. وعلى سبيل المثال، شرعت إيستى لاودر فى نشر منتجاتها من مستحضرات التجميل. وافتتحت ونكستر «باث آند بودى وركس» من أجل بيع منتجاتها الخاصة من مستحضرات التجميل. وكلا هذين المشروعين قد أحرزا نجاحاً كبيراً واستحوذا على نصيب كبير من حصص السوق.

وفى عام ١٩٩٠ أدركت روديك مدى خطورة التهديدات الصادرة عن مقلديها، ومن ثم شرعت في التحرك بسرعة لمنح امتيازات تتعلق بمحلات بودي

شوب في الولايات المتحدة، وتم علي إثر ذلك افتتاح أكثر من ١٥ محلاً في عام ١٩٩٣ . وبرغم ان تلك المحلات قد أحرزت نجاحاً، إلا أن التأخر في افتتاحها أعطى الفرصة لمنافسي روديك لترسيخ اسمائهم التجارية، كما أنهم نجحوا في تجريد منشأتها من سمة التفرد التي تمتعت بها منتجاتها في أوروبا. هذا وتمثل الولايات المتحدة أكبر سوق عالمية لمستحضرات التجميل، وتعد مستحضرات التجميل الطبية أسرع شرائح هذه السوق نموا. ولاشك أن هذه الغلطة قد كلفت بودي شوب بلايين الدولارات. وأدركت روديك انها اختارت الاستراتيجية الخطأ. فعندما يكون المنتج المبتكر سهل التقليد ويوجد كثير من المنافسين القادرين، فلاشك أن الدخول في تحالفات مع آخرين يسهم في تسريع معدلات تطوير المنتج الجديد.

الاستراتيجية في الصناعات التي تمر بمرحلة النضج :

نتيجة لشدة المنافسة في مرحلة الانتقاء والغربلة يتحول المجال الصناعي إلى مجال مدمج، ولذا تخضع الصناعة التي تمر بمرحلة النضج لسيطرة عدد صغير من الشركات الكبرى. ورغم أن الصناعة في مرحلة النضج قد تحتوي على كثير من الشركات متوسطة الحجم، والكثير من الشركات الصغيرة المتخصصة، الا أن الشركات الكبرى تحدد طبيعة المنافسة في المجال الصناعي حيث أن تلك الشركات بمقدورها التأثير على العوامل التنافسية الخمسة. والحقيقة أن تلك الشركات هي تلك التي نجحت في تطوير أفضل الاستراتيجيات العامة على مستوي النشاط الصناعة.

وبنهاية مرحلة الانتقاء والغربلة تظهر مجموعة استراتيجية مكونة من الشركات التي تتبنى استراتيجيات تنافسية عامة متشابهة في نفس المجال الصناعي. وكما أوضحنا في الفصل السادس فإن كل الشركات التي تتبنى استراتيجيات منخفضة التكلفة يمكن أن تتضمنها مجموعة استراتيجية واحدة، أما كل الشركات التي تتبنى استراتيجية التميز فإنها تشكل مجموعة استراتيجية أخرى، كما تشكل الشركات التي تتبنى استراتيجية التركيز مجموعة ثالثة.

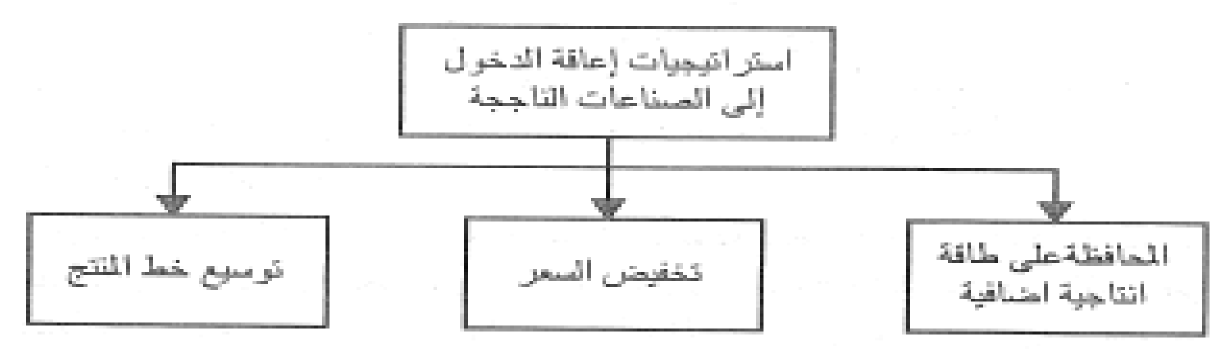
وتقوم الشركات التي تتدرج ضمن مجال صناعي واحد بمتابعة وتحليل استراتيجيات مستوى النشاط لبعضها البعض، وتعلم أنها اذا اتجهت لتغير استراتيجيتها، فإن ما تتخذه من إجراءات في هذا الصدد قد يثير استجابات تنافسية من منافسيها في مجموعتها الاستراتيجية، ومن قبل الشركات ضمن مجموعات أخرى، والتي قد تشعر بنوع من التهديد نتيجة لتغيير الاستراتيجية.

وعلى سبيل المثال، نجد أن المنتج المتميز الذى يشرع فى تخفيض أسعاره نتيجة لتبنيه تقنيات أكثر كفاءة من حيث التكلفة، فإنه بذلك لايهدد فقط المنتجون المتميزون الآخرون فى مجموعته، ولكنه ايضا يهدد الشركات منخفضة التكلفة نتيجة لشعورها بان هامشها التنافسى يتعرض للتآكل. وقد تتجه الشركات الأخرى إلى تغيير استراتيجياتها كرد فعل على ذلك الموقف، ويتجلى ذلك باتجاه معظمها لخفض أسعارها، كما يحدث حالياً فى صناعة الحاسبات الشخصية. وهكذا نجد أن الطريقة التى تغير بها شركة واحدة أو تعدل استراتيجية مستوى النشاط الخاصة بها على مدار الوقت تؤثر على الطريقة التى تتعامل بها الشركات الاخرى مع استراتيجيتها. وهكذا ومع ابتداء مرحلة النضج فى دورة حياة الصناعة تكون الشركات قد تعلمت وأدركت مدي الاعتماد المتبادل لاستراتيجياتها.

وفى الحقيقة أن الموضوع الرئيسى الذى يواجه الشركات فى الصناعة التى تمر بمرحلة النضج يتجسد فى تبنى استراتيجية منافسة تسمح فى نفس الوقت لكل شركة مستقلة بحماية مزاياها التنافسية مع الحفاظ على مستوى ربحية الصناعة. ولن تولد أى استراتيجية عامة ربحاً يفوق المعدل المتوسط، إذا ما كانت العوامل التنافسية التى تحكم هذه الصناعة تتميز بالقوة، بحيث تبدو الشركات وكأنها تحت رحمة الدخلاء المحتملين، والموردون الأقوياء، والعملاء الأقوياء وهلم جرا. ونتيجة لذلك نجد أن الاستراتيجية التنافسية فى الصناعات التى تمر بمرحلة النضج تتمحور حول تفهم وإدراك كيفية قيام الشركات الكبرى بمحاولات جماعية لتقليص قوة العوامل الخمسة من أجل الحفاظ على معدلات الربحية لكل من الشركة والمجال الصناعي ككل.

وتستطيع الشركات التى تعتمد على بعضها البعض حماية مزاياها التنافسية وارباحها من خلال تبنى تحركات تنافسية، وتكتيكات معينة لتقليص حجم التهديد الناتج عن القوة التنافسية. وفى الاقسام التالية، سوف نتفحص محا التحركات والتكتيكات المختلفة، السعرية منها وغير السعرية، التى تعتمدها الشركات – أولاً، لإعاقة عملية الدخول إلى المجال الصناعى، وثانياً، لتقليص مستوى التنافس داخل المجال الصناعى. ثم بعد ذلك ننتقل لمناقشة الأساليب التى تتبعها الشركات لاكتساب مزيد من التحكم والسيطرة على الموردين والمشترين.

شكل (٢/٧)
استراتيجيات إعاقة الدخول إلى الصناعات الناجحة



استراتيجيات إعاقة الدخول إلى الصناعات الناجحة :

بمقدور الشركات استخدام ثلاث طرق رئيسية لإعاقة عمليات الدخول من قبل المنافسين المحتملين ، من ثم الحفاظ على ربحية الصناعة وزيادتها . ويبين الشكل (٢/٧) هذه الطرق وهي: توسيع خط المنتج ، وتخفيض السعر ، المحافظة على طاقة إنتاجية إضافية .

توسيع خط المنتج :

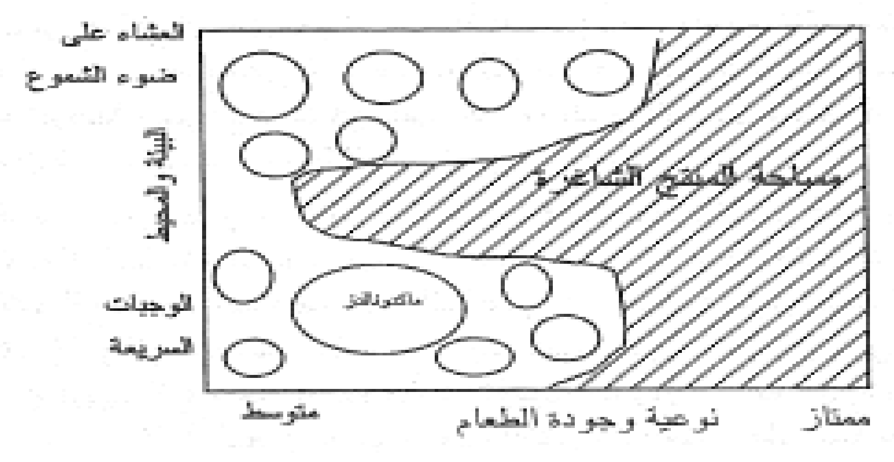
نادراً ما يقتصر إنتاج الشركة على منتج واحد فقط . إذ أن معظم الشركات تنتج بصورة عامة مجموعة متنوعة من المنتجات تستهدف شرائح مختلفة من السوق ، وبذلك فإنهم يوسعون خطوط المنتج . ومن اجل تقليص خطر التهديد الناتج عن تهديدات دخول السوق ، احيانا تلجأ الشركات لتوسعة نطاق المنتجات بغرض تغطية مجموعة واسعة من الشرائح السوقية . ويؤدي ذلك إلى تكوين عائق دخول حيث يجد المنافسون المحتملون الأمر أكثر صعوبة لدخول مجال صناعي لايوجد به شرائح تسويقية غير مغطاة . وتلك الاستراتيجية التي تتجسد في تبنى خط الإنتاج الواسع للحيلولة دون دخول المنافسين تعرف باستراتيجية إكثار المنتج .

وقد تعرض كبار صانعي السيارات الأمريكيين لخطر دخول الشركات اليابانية إلى شرائح السوق في الولايات المتحدة ، نظراً لأنهم قد تباطئوا في شغل شرائح السيارات الصغيرة الشاغرة (ولم يتبنوا استراتيجية توسيع خط المنتج) . ولايمكن التماس عذر أو ذريعة للصانعين الأمريكيين في هذا الشأن ، حيث أن لديهم باع وخبرة طويلة في تصنيع السيارات الصغيرة في عملياتهم الأوربية . إذ كان يتعين عليهم رؤية الثغرة والعمل على سدها قبل عشر

سنوات، ولكن نظرتهم انحسرت في أن السيارات الصغيرة تعني أرباحاً صغيرة. أما في صناعة وجبات الإفطار المكونة من الحبوب، فعلى الجانب الآخر نجد ان المنافسة ترتكز على إنتاج أنواع جديدة من الحبوب للوفاء برغبات المستهلكين الجديدة. وهكذا نجد أن عدد تلك النوعيات من الوجبات يتزايد ويتسع، مما يترتب عليه زيادة درجة صعوبة دخول منافسين جدد في هذه الشريحة من السوق.

والشكل (٣/٧) يوضح كيفية إسهام توسيع خط المنتج في إعاقة عمليات الدخول إلى المجال الصناعي. إذ أنه يصور المساحة التي يحتلها المنتج في صناعة المطاعم على بعدين: (١) البيئة والمحيط الذي يتراوح من الوجبات السريعة إلى تناول العشاء على ضوء الشموع. (٢) نوعية وجودة الطعام، والذي يتراوح من المتوسط إلى الممتاز. إن الدوائر التي تمثل مساحة المنتج التي تشغلها المطاعم تأخذ موقعها على هذين البعدين. وهكذا نستطيع القول أن ماكدونالدز تحقق موقعا وسطاً في الجودة في مجال الوجبات السريعة. إن الفجوة في مساحة المنتج تتيح الفرصة أمام دخول محتمل أو منافس حالي للدخول إلى السوق، والقيام بغارات وغزوات. اما مساحة المنتج المظللة فتمثل المناطق حيث يمكن للمطاعم الجديدة دخول السوق، ومع مراعاة أن شغل الأماكن الشاغرة في المساحة الخاصة بالمنتج يؤدي إلى خلق عائق للدخول ويجعل من الصعب بالنسبة للشركة الجديدة أن تستحوذ على موضع قدم في السوق وتجعل من نفسها منتج متميز.

شكل رقم (٣/٧)
توسيع خط المنتج في صناعة المطاعم



تخفيض الأسعار :

في بعض المواقف يمكن استخدام الاستراتيجيات المرتبطة بالأسعار ، بما في ذلك استراتيجية تخفيض الأسعار ، وذلك بغرض الحيلولة دون دخول الشركات الأخرى الى المجال الصناعي ، مما يترتب عليه حماية هوامش الربح الخاصة بالشركات في ذلك المجال الصناعي . وعلى سبيل المثال ، فإن واحدة من استراتيجيات تخفيض الأسعار هي أن يتم فرض سعر عالي في بادئ الأمر للمنتج لتحقيق أرباح قصيرة الأجل ، وبعدها تخفض الأسعار بشكل كبير من أجل تدعيم نصيب الشركة من حصص السوق ، وفي نفس الوقت منع دخول الشركات المنافسة المحتملة . وهكذا تبعث الشركات التي لها مكانة في المجال بإشارات للدخلاء المحتملين ، مضمونها أن هذه الشركات ستلجأ إلى استخدام مزاياها التنافسية لتخفيض الأسعار للمستوى الذي يصعب معه على الشركات الجديدة تغطية تكاليفها . كذلك تسمح هذه الاستراتيجية السعرية باللحاق بمنحنى الخبرة وتحقيق وأدراك اقتصاديات حجم قوية . وحيث أن التكاليف تنخفض مع إنخفاض الأسعار فإنه يمكن الحفاظ على هوامش الربح .

ومع ذلك فإن هذه الاستراتيجية من المحتمل ألا تمنع دخول المنافسين الأقوياء المحتملين ، وهم غالباً الشركات الراسخة التي تحاول إيجاد فرص استثمارية مربحة في مجالات صناعية اخرى ، فمثلا يصعب علينا أن نتصور أن شركة "ثري ام" تخشى دخول مجال صناعي لأن الشركات العاملة في هذا المجال تهدد بتخفيض الأسعار ، إذ أن شركة مثلها تمتلك الموارد التي تمكنها من تحمل اى خسائر على المدى القصير . ولقد اعترى هيولت باكارد بعض المخاوف والقلق حيال دخول مجال صناعة الحاسبات الشخصية التي تتسم بحدة المنافسة ، وذلك بالنظر الى ما تمتلكه من الكفاءات التميزة التي تتسم بالقوة ، ومن ثم ، ربما تقتضي مصلحة الشركات التي لها مكانة في هذا المجال قبول دخلاء جدد مع التخلي عن طيب خاطر عن حصة من نصيبها في السوق بشكل تدريجي لصالح الدخلاء الجدد ، وذلك للحيلولة دون نشوب حرب أسعار إذا كان ذلك محتملاً .

وتشير الأدلة والبراهين على أن الشركات تتجه أولاً إلى كشط أو قشد السوق وتفرض أسعاراً عالية خلال مرحلة النمو لتعظيم الأرباح على المدى القصير . ثم تبدأ في التحرك مستهدفة زيادة نصيبها من حصص السوق مع فرض أسعار منخفضة للتوسع بسرعة في السوق ، وتدعيم سمعتها ، وتحقيق اقتصاديات الحجم ، وتخفيض التكاليف ، فضلاً عن إعاقة من يحاول

الدخول من الشركات المنافسة.

وعندما يدخل المنافس بالفعل، تتجه الشركات التى لها مكانة فى المجال الصناعى إلى خفض الأسعار لإعاقة عمليات الدخول والتخلى عن تصيب من حصص السوق بغرض خلق بيئة صناعية مستقرة، كما يمكنها الاعتماد على التكتيكات التنافسية غير السعرية، مثل تنويع وتمييز المنتج، وكذلك لتعظيم الأرباح على المدى الطويل. وفى هذه الحالة، تصبح المنافسة غير السعرية القاعدة الرئيسية للتنافس داخل المجال الصناعى، ومن المرجح أن تأخذ الأسعار فى الارتفاع كلما اتجهت المنافسة الى الاستقرار. وهكذا نجد ان التكتيكات التنافسية مثل التسعير وتمييز المنتج كلاهما يرتبط بالصناعات التى تمر بمرحلة النضج، وهنا تتخذ القرارات التنافسية لتعظيم عوائد الاستراتيجية العامة للشركة. وصناعة السفر جوا، التى تناقشها الاستراتيجية من الواقع رقم (٢/٧) تقدم مثالا على كيف ومتى يمكن أن تستخدم الشركات كلا من التكتيكات السعرية وغير السعرية لبناء عوائق الدخول التى تمنع الدخلاء الجدد وتقلص المنافسة.

استراتيجية من الواقع (٢/٧)

صعود وهبوط فى صناعة السفر الجوى

قبل إبطال العمل باللوائح والقوانين عام ١٩٧٨، كانت المنافسة على أجور السفر وأسعار تذاكر السفر محظورة فى مجال صناعة السفر الجوى، وكان يتعين على شركات الخطوط الجوية أن تجد طرق أخرى للمنافسة. وقد استجابت الشركات المعنية لهذا الموقف بالعمل على اجتذاب العملاء بالتركيز على تقديم مزيدا من الرحلات المنتظمة والخدمة الجيدة، ويعد ذلك نمطا من تمييز المنتج حيث أن كل الشركات قد لجأت إلى محاكاة بعضها البعض، إلا أنه وفى حقيقة الأمر لم يكن فى إمكان أيه شركة ان تحقق مزايا تنافسية على حساب منافسيها، وارتفعت على أثر ذلك تكاليف تشغيل تلك الشركات بشكل كبير نظراً لارتفاع تكاليف رحلات الطيران الإضافية والوجبات الحسنة، وغيره. ولتغطية هذه التكاليف العالية اتجهت الشركات إلى تطبيق زيادات على اجرة السفر بمعدلات ثابتة. وقد ترتب على دفع الركاب للمزيد والمزيد من الأجور العالية لتعويض القصور التى تعانى منه الشركات. وفى محاولة لعلاج هذه المشكلة قرر الكونجرس ابطال العمل باللوائح والقوانين المنظمة لهذه الصناعة، مما سمح للشركات بالتنافس على اسعار التذاكر وحرية الدخول الى هذا المجال الصناعى. والحقيقة ان الشركات العاملة فى هذا المجال لم تكن ترغب فى الغاء العمل باللوائح والقوانين المنظمة،

(ولماذا يرغبون؟ لقد كانوا يحققون مكاسب طيبة كصناعة محمية) إلا أن التحرر من اللوائح وضع قيد التنفيذ في عام ١٩٧٩، وقد ترتب على ذلك تفشي الفوضى.

وقد ادت هذه العملية إلي تدمير التكتيكات القديمة وكذا المناورات التي طالما تبنتها شركات الخطوط الجوية. وقبل ابطال العمل باللوائح والقوانين المنظمة كانت الشركات الكبرى العاملة في هذا المجال تحفظ عن ظهر قلب كل التحركات التنافسية الصادرة عن منافسيها. وفي عالم التنافس على الأسعار اضحى الدخول الي هذه الصناعة سهلا. وأثناء العمل بالقوانين واللوائح المنظمة لم تلجأ اى شركة لتطوير واعتماد استراتيجية عامة. ولم يكن هناك اى حافز للإبقاء على مستوى منخفض للتكاليف، وذلك لأن أي ارتفاع في التكلفة كان يمكن تحميله على العملاء. إضافة إلى أن كل الشركات دأبت على استخدام نفس وسائل التمييز، ومن ثم لم يتمن لأي شركة تحقيق ميزة تنافسية من التفرد. ولقد شرعت الشركات العاملة في هذا المجال الي شن حرب اسعار دون الاستناد الى أي أسس او قواعد تدلها على كيفية إدارة المنافسة، مع افتقادها الخبرة المرتبطة بالمنافسة الحرة، وكان الباعث الحقيقي وراء ذلك يتجسد في سعي الدخلاء الجدد من الشركات المنخفضة التكلفة مثل بيبول اكسبريس وساوث وست إلى الاستحواذ على نصيب من حصص السوق على حساب الشركات الكبرى.

ومن اجل الحفاظ على بقائها واستمرارها في هذه البيئة، اتجهت الشركات الرئيسية الى تبني تكتيكات تنافسية جديدة من اجل حماية الاستراتيجيات مستوى النشاط. ومن ضمن هذه التكتيكات مايعرف بتطوير شبكات «Hub-and spoke» والتي مكنت تلك الشركات من بناء وإنشاء هياكل للخطوط الملاحية الوطنية مقابل تكاليف منخفضة. وقد صعبت هذه الشبكات الأمر على الشركات الجديدة الراغبة في دخول المجال، نظراً لأن الشركات الكبرى العاملة قد استحوذت على كل المنافذ المتاحة في المطارات الكبرى. ولقد حاولت الشركات الكبرى استحداث عوائق جديدة للدخول بالاعتماد على وسائل غير سعرية، ومن ثم تقليص خطر التهديدات الماثلة من قبل الدخلاء الجدد. ولقد حاولت ايضا تطوير قواعد تنافسية جديدة لتحقيق الاستقرار التنافسي داخل المجال الصناعي و الحيلولة دون اشتعال المنافسة على الأسعار.

ولاشك ان كل تلك التكتيكات قد اسهمت بفاعلية في تقليص عدد الدخلاء، وبحلول عام ١٩٩٥ بدأت هذه الصناعة في تحقيق ارباح كبيرة، وشهد عام ١٩٩٦ تصاعداً مستمرا في الأرباح، حتى ان الشركات قد رفعت اسعارها وبدات تستمتع بجني ثمار استراتيجيتها. ومن المتوقع ان يستمر ارتفاع الارباح خلال القرن القادم.

الحفاظ على طاقة إنتاجية إضافية:

التكتيك التنافسي الثالث الذي يسمح للشركات بإرساء عوائق الدخول في وجه المنافسين يتضمن الحفاظ على طاقة إنتاجية إضافية تسمح لها بإنتاج المزيد من منتج معين، يزيد حجم الطلب عليه عن معدلات الطلب الحالي للعملاء. وقد تقوم الشركات العاملة في المجال بشكل متعمد بتطوير كمية محددة من فوائض الطاقة الإنتاجية لتحذير الدخلاء المحتملين، وإبلاغهم باستعداد الشركات العاملة حالياً بالرد على الشركات الدخيلة من خلال رفع معدلات المخرجات وتخفيض الأسعار حتى تبدو عمليات الدخول غير مربحة. ومع ذلك فإن التهديد برفع معدلات المخرجات يبدو معقولا، إذ أن الشركات العاملة في مجال صناعي معين يجب أن تمتلك القدرة الجماعية على رفع مستوى الإنتاج بسرعة إذا ما بدت احتمالات الدخول واردة.

استراتيجيات إدارة المنافسة في الصناعات التي تمر بمرحلة النضج:

من وراء السعي للحيلولة دون دخول المنافسين، تتطلع الشركات ايضا إلى تطوير استراتيجية تنافسية لإدارة اعتمادها التنافسي المتبادل وخفض حدة المنافسة. وكما لاحظنا فيما سبق، ان المنافسة غير المفيدة فيما يختص بالاسعار او المخرجات تؤدي الى خفض مستوى ربحية الشركة والمجال الصناعي ككل. وهناك تكتيكات تنافسية متعددة ومناورات يمكن للشركات ان تتبناها لإدارة العلاقات الخاصة بالمجال الصناعي. ومن أبرز هذه التكتيكات الإشارات السعرية، والريادة السعرية، والمنافسة غير السعرية والتحكم في الطاقة الإنتاجية.

الإشارة السعرية Price Signaling :

تبدأ معظم الصناعات مجزأة، بمجموعة من الشركات الصغيرة تتنافس فيما بينها للاستحواذ على نصيب من حصص السوق. بعد ذلك وعلى مدار الوقت يبرز اللاعبون الرواد، وتبدأ الشركات في تأويل وتفسير التحركات التنافسية لبعضها البعض. إن الإشارات السعرية تعتبر بمثابة الرسائل الاولى التي تحاول الشركة من خلالها بناء الهيكل التنافسي داخل مجال صناعي معين من أجل التحكم في المنافسة بين المتنافسين. إن الإشارات السعرية تنطوي تحت لواء عملية، تقصد الشركات من ورائها الى زيادة أو إنقاص أسعار المنتجات بغرض ابلاغ وتوصيل نواياها للشركات الاخرى، ومن ثم التأثير على الطريقة التي تقوم من خلالها بتسعير منتجاتها. وهناك طريقتان يمكن

للشركات ان تستخدم فيهم الإشارات السعرية للمساعدة في الدفاع عن استراتيجيات التنافس العامة التي تتبناها تلك الشركات.

أولا، قد تستخدم الشركات الإشارات السعرية للإعلان عن عزمها على الرد بحسم على التحركات المنافسة العدائية التي تنطوي على تهديد لها. وعلى سبيل المثال، قد تلجأ الشركات الى إرسال إشارات تفيد انه إذا شرعت شركة ما في تخفيض الأسعار بشكل كبير وجرئ، فإنها سوف لاتتورع عن الرد المناسب، معتمدة في ذلك على استراتيجية «واحدة بواحدة» التي غالباً ما تستخدم لوصف هذا النوع من إشارات السوق. إلا أنه، ونتيجة لهذه الاستراتيجية تمنى كل الأطراف بخسارة. وكما لاحظنا في القسم السابق، قد تقوم الشركات بإرسال إشارات للدخلاء المحتملين، بأنه إذا ما اقدموا على الدخول الفعلي، فإن تلك الشركات سوف تضطر لاتخاذ تدابير وقائية رادعة بحق هؤلاء الدخلاء، ويتجسد ذلك بتخفيض الأسعار، الأمر الذي يترتب عليه تكبد الدخلاء خسائر كبيرة.

ثانيا، وهو الأهم، فإن استخدام الإشارات السعرية يسمح للشركات بتنسيق اجراءاتها بشكل غير مباشر لتجنب التحركات التنافسية المكلفة التي تؤدي الى انهيار السياسات السعرية داخل المجال الصناعي. فقد تبعث شركة ما بإشارة تفيد عزمها على تخفيض الأسعار حيث انها ترغب في جذب العملاء الذين يتحولون الى منتجات اخرى، وليست لأنها ترغب في إثارة حرب الأسعار. ومن ناحية اخرى، يمكن استخدام الإشارة السعرية لتحسين مستوى الربحية داخل مجال صناعي معين. وتعتبر صناعة الطيران مثالا جيداً على قوة وتأثير سياسة الإشارات السعرية. إذ أدت تلك الإشارات المرتبطة بتخفيض الاسعار الى اشعال حرب اسعار ابان عقد الثمانينات، ولكن الشركات تداركت ذلك خلال التسعينات واستخدمت الإشارات السعرية لتحقيق زيادات منتظمة في الأسعار. كما أن التذاكر غير قابلة للرد بدأت ايضا كإشارة سوقية من أحد الشركات، والتي سريعاً ما تم تقليدها من قبل كل الشركات في الصناعة. ويمكن ان نقول بشكل اجمالي ان الإشارات السعرية تسمح للشركات بتبادل المعلومات فيما بينها، مما يمنح كل منها القدرة على فهم واستيعاب الاستراتيجية التنافسية المرتبطة بالمنتج أو السوق لكل منهم. ومن ثم الشروع في اتخاذ تدابير للتنسيق فيما بينهم او اتخاذ تدابير تنافسية مناسبة.

ريـــادة الســـعر:

يتجسد هذا التكتيك بتولى شركة واحدة مسئولية وضع الأسعار الخاصة بمجال صناعي معين، ويستخدم هذا التكتيك الثاني لتدعيم ربحية الشركات في المجال الصناعي الذي يمر بمرحلة النضج. وتعتبر كلا من الريادة السعرية الرسمية، واشتراك مجموعة من الشركات في تحديد السعر، عملية غير قانونية في ظل القوانين المانعة للاحتكار، لذا غالباً ما قد تكون الريادة السعرية عملية بارعة. وعلى سبيل المثال، تحدد أسعار السيارات في مجال صناعة السيارات بالتقليد. ويستخدم السعر الذي تحدده أضعف شركة، أي الشركة ذات التكاليف الأعلى، كأساس للأسعار التي يحددها المنافسون. وهكذا، يحدد صانعو السيارات الأمريكيين أسعارهم، ثم على ضوء ذلك يقوم الصناع اليابانيون بتحديد أسعار سياراتهم. ولاشك أن اليابانيون سعدوا بذلك لأن منتجاتهم أقل تكلفة من الأمريكيين، ويتحدد السعر على أساس شريحة السوق. أن أسعار الطرازات المختلفة من السيارات في نطاق الطراز يشير إلى طبيعة الشرائح الاستهلاكية التي تستهدفها الشركات وكذلك مستوى الأسعار الذين يعتقدون انه يتوافق مع طبيعة الشريحة. ويلجأ كل صانع إلى تسعير طراز في شريحة معينة بالرجوع إلى الأسعار التي حددها المنافسون، وليس بالرجوع إلى تكاليف المنافسون. كما تسمح الريادة السعرية للمنتجين المتميزين بفرض سعر استثنائي عالي، كما يساعد أيضاً الشركات المنخفضة التكلفة على زيادة هوامش الربحية.

ورغم أن الريادة السعرية يمكن أن تؤدى إلى استقرار العلاقات داخل المجال الصناعي من خلال الحيلولة دون حدوث المنافسات الحادة، وبالتالي تؤدى إلى رفع مستوى الربحية داخل المجال الصناعي، إلا ان لذلك أخطاره ايضا، إن الريادة السعرية تساعد الشركات ذات التكاليف العالية، إذ تهيئ لهم فرصة البقاء، ولكن دون تقدم على صعيدي الإنتاجية والكفاءة، ولكن هذا السلوك سوف يجعلهم عرضة لتأثير خطر الدخلاء الجدد على المدى الطويل، الذين يتمتعون بالتكاليف المنخفضة للمنتج نظراً لأنهم قد تمكنوا من تطوير تقنيات إنتاجية جديدة. وهذا هو ما حدث في مجال صناعة السيارات الأمريكية بعد دخول اليابانيون إلى الأسواق. وفي ظل سنوات من تكتيك ثبات السعر، اتجهت الشركات الأمريكية بالتنسيق مع جنرال موتورز الشركة الرائدة إلى محاولة اقتفاء أثر النموذج الياباني المنخفض التكلفة. الذي وجدت نفسها في غير قادرة على الاستجابة له. وفي الحقيقة أن كثيراً من الشركات الأمريكية

للسيارات قد بقيت مستمرة فى المجال حتى التسعينات فقط نظراً لأن صانعى السيارات اليابانيين كانوا شركات أجنبية. ولو كان الدخلاء الجدد شركات أمريكية وليسوا أجانب لأعرضت الحكومة الأمريكية عن اتخاذ أى تدابير لحماية الشركات الأمريكية مثل كريزلر وفورد وجنرال موتورز، ولكانت اليوم مجرد شركات صغيرة.

المنافسة غير السعرية :

وهى ثالث أهم الجوانب المهمة المتعلقة باستراتيجية المنتج/السوق فى الصناعات التى تمر بمرحلة النضج، حيث يجرى الاعتماد عليها لإدارة المنافسة داخل المجال الصناعى. إن استخدام التكتيكات والمناورات المختلفة للحيلولة دون التخفيض المكلف للأسعار والحيلولة دون نشوب حرب الأسعار لايعنى منع المنافسة والحيلولة دونها من خلال تمييز المنتج. وفى الحقيقة نجد أن عملية تمييز المنتج فى كثير من الصناعات تعد بمثابة التكتيك التنافسى الأساسى الذى يستخدم لمنع المنافسين من الوصول والاستحواذ على عملاء الشركة ومهاجمة نصيبها من حصص السوق. بمعنى اخر تعتمد الشركات على تمييز المنتج لردع الدخلاء المحتملين وإدارة المنافسة خلال مجالها الصناعى. وتسمح عملية تمييز المنتج للمنافسين داخل المجال الصناعى بشن حملات التنافس على حصص السوق من خلال طرح منتجات ذات سمات مختلفة أو متفوقة أو من خلال تطبيق أساليب تسويق مختلفة.

ويوضح الشكل (٤/٧) أبعاد المنتج وأقسام السوق المستخدمة فى تعريف أربع استراتيجيات للمنافسة غير السعرية، ترتكز على تمييز المنتج (لاحظ أن هذا النموذج يصلح للتطبيق فى شرائح السوق الجديدة، وليس للأسواق الجديدة).

شكل رقم (٤/٧)
استراتيجيات التنافس غير السعرية الأربعة

الشرائح السوقية / المنتجات	حالية	جديدة
حالية	اختراق السوق	تطوير المنتج
جديدة	تطوير السوق	توسيع خط المنتج

(١) اختراق السوق Market Penetration :

عندما تركز الشركة على توسيع نطاق حصتها من السوق ، فهي بذلك ترتبط باستراتيجية اختراق السوق ووجود حملة إعلانية كبيرة لبناء ودعم عملية تمييز المنتج . وفى المجال الصناعى الذى يمر بمرحلة النضج تنطلق الإعلانات بغرض التأثير على اختيار العملاء للماركة ، وخلق سمعة طيبة للاسم والماركة التجارية للشركة ومنتجاتها . وبهذه الطريقة تستطيع الشركة زيادة حجم حصتها من السوق من خلال استقطاب العملاء من منافسيها . ونظرا لأن المنتجات ذات الاسم التجارى غالبا ما تسمح بفرض أسعاراً عالية ، فإن عملية بناء وتدعيم نصيب الشركة من حصص السوق فى هذا الموقف يعد أمراً مربحاً جداً .

على سبيل المثال ، وفى بعض المجالات الصناعية التى تمر بمرحلة النضج مثل الصابون والمنظفات الصناعية والحفاضات وصناعة البيرة ، نجد أن استراتيجية اختراق السوق تمثل طوقاً للنجاة . ففى مثل هذه المجالات الصناعية تنخرط كل الشركات فى حملات إعلانية مكثفة وتتقاتل فيما بينها للحصول على نصيب من حصص السوق . وتخشى كل شركة إن هى أحجمت عن الإعلان ، ان تفقد حصصها لصالح منافسيها . وعلى سبيل المثال ، تنفق شركة بروكتر & جامبل فى مجال الصابون والمنظفات الصناعية ٢٠٪ من إيرادات المبيعات على الإعلان ، بهدف الحفاظ على حصصها فى الأسواق ، بل وربما إنمائها وتدعيمها . وتشكل هذه النفقات الإعلانية الضخمة عائقاً للدخول فى وجه المنافسين . وكما تبين الاستراتيجية من الواقع رقم (٣/٧) فإن شركة دمى اللعب «R» زادت شهرتها فى سوق دمى اللعب بتبنيها استراتيجية اختراق السوق .

استراتيجية من الواقع (٣/٧)

حرب على أرض دمى اللعب

حقت شركة «Toys Rus» الكائنة فى باراموس بولاية نيو جيرسى معدلاً مذهلاً من النمو السنوى قدر بـ ٢٥٪ على امتداد عقد الثمانينات ، واليوم تستحوذ الشركة على نصيب من حصص سوق تجارة اللعب يقدر بـ ٢٠٪ بما يوازى ١٥ بليون دولار ، الأمر الذى جعلها فى محل الصدارة فى مجالها الصناعى . وفى سبيل تبوؤ هذا الموقع البارز انتهجت الشركة استراتيجية لاختراق السوق ترتكز على تطوير سلسلة من المتاجر فى جميع أنحاء البلاد . وتتجسد فى استراتيجية ريادة

التكلفة. وفي مساعيها لخفض التكاليف، لجأت شركة تويز آر إلى تطوير أساليب ذات كفاءة عالية خاصة بإدارة المواد من أجل طلب وتوزيع اللعب على متاجرها. كما أنها وفرت مستوى منخفض جدا من خدمة العملاء. وهذين العنصرين معا سمحا للشركة بتحقيق معدل منخفض جدا بين النفقات والمبيعات يقدر بـ١٧٪، ومن ثم استغلت تويز آر ميزة تكاليفها المنخفضة لتدعيم الفلسفة المرتبطة بتأمين السعر المنخفض لكل يوم. ولقد تعمدت الشركة ارساء نظام لإرغام منافسيها على خفض اسعارهم، ولقد نجحت في ذلك المسعى. والحقيقة أن أكبر شركتين منافستين لها على مدار الثمانينات، وهما "تشايلد وورلد" و"ليونيل" غرقتا في بحر الإفلاس. وبتبنيها استراتيجية اختراق السوق إرتكازا على ميزة التكلفة المنخفضة. تحققت نتائج جيدة لشركة "تويز آر".

وخلال التسعينات تعرض مركز الشركة المتقدم إلى تهديدات صادرة من مجموعة من منافسيها الجدد، الذين ينتهجون بدورهم استراتيجية اختراق السوق. وتحقق شركات مثل وول مارت وكمارت وتارجت ستورز توسعا سريعاً على صعيد عدد متاجرها محاولة ضرب "تويز آر" في ملعبها وذلك ببيع اللعب باسعار منخفضة عن اسعار تويز. وعلى اثر ذلك تمكنت وول مارت من مضاعفة نصيبها من حصص سوق اللعب (لأكثر من ١٣٪). كما ان مبيعات كلا من كمارت وتارجت تتصاعد معدلاتها بسرعة كبيرة، ولاشك ان تلك المنافسة الجديدة تؤثر بشكل سلبي على أرباح شركة تويز، ومن ثم تتجه الشركة إلى المنافسة غير السعرية لاجتذاب العملاء. وعلى سبيل المثال، تعمل الشركة على تعزيز وترويج مجموعتها المتنوعة من المنتجات كمزايا تنافسية، وتستحوذ الشركة على اكثر من ١٦٠٠٠ من المفردات في مقابل ٢٠٠٠ مفردة في أي متجر خصم عادي. كما قررت الشركة ايضا رفع مستوى خدمة العملاء من خلال اعارة العملاء اهتماما على المستوى الشخصي. ومن خلال التأكيد على عنصر الجودة ومستوى الاستجابة للعملاء، إضافة إلى توفير السعر المنخفض، تسعى الشركة إلى تجاوز التحديات الجديدة الصادرة عن المتاجر الصغيرة مع الحفاظ على معدلات نموها على مدار التسعينات.

(٢) تطوير المنتج Product Development :

وهي عبارة عن عملية لابتكار منتجات جديدة أو محسنة لتحل محل المنتجات الحالية كما يحدث في صناعة الأطعمة السريعة، والذي تناولناه بالنقاش في الافتتاحية. وتعتبر صناعة حلاقة الذقن من الصناعات التي تعتمد على استبدال المنتج من اجل خلق وابتكار موجات متعاقبة من طلبات العملاء، والذي بدوره يؤدي إلى ايجاد مصادر جديدة للشركات العاملة في هذا المجال. وعلى سبيل

المثال، دأبت شركة «جيليت» على طرح شفرات جديدة محسنة بشكل دورى، مثل النظام الذى يعرف باسم «سنسور Sensor» والذى يؤدى إلى ازدهار فى أسواق الشركة ونماء فى حصص السوق. وعلى نفس المنوال، تنسج شركات السيارات، إذ تتجه كل شركة كبرى فى ذلك المجال الى استبدال طرازاتها كل ثلاث أو خمس سنوات لتشجيع المستهلكين على التخلص من طرازاتها القديمة وشراء الجديدة.

ولاشك أن تطوير المنتج يعد عاملاً مهما للحفاظ على تمييز المنتج وتدعيم نصيب الشركة من حصص السوق. وعلى سبيل المثال، نجد أن المنظف الصناعى للغسيل «تايد» قد مر بأكثر من خمسين تركيبة متغيرة ومختلفة على مدار الاربعين عاماً الماضية بغرض تحسين أداءه. فالمنتج يعلن عنه دائما على اساس انه تايد، ولكنه فى الحقيقة منتج مختلف كل عام. وتعتبر الحرب الدائرة على الكولا المنخفضة السعرات الحرارية مثالاً مثيراً اخر على تمييز المنتج المنافس والاعتماد على تطوير المنتج. وكان لشركة «رويال كروان كولا» السبق فى تطوير «دايت» وهى أول كولا منخفضة السعرات الحرارية. إلا انه سرعان ما استجابت كل من كوكاكولا وبيبسى بطرح مشروبهم ذو السعرات الحرارية المنخفضة، ثم سرعان ما استحوذتا على السوق بعد إطلاق حملات إعلانية كبيرة. وتعتبر عملية تحسين وتنقية المنتجات بمثابة تكتيك تنافسى هام لحماية الاستراتيجية التنافسية العامة للشركة فى المجال الصناعى الذى يمر بمرحلة النضج، ولكن هذا النوع من التنافس يمكن ان ينطوى على ضرر مثلما هو الحال مع حرب الأسعار، وذلك نظراً لأنه مكلف جداً ويؤدى إلى رفع التكلفة بشكل دراماتيكى.

يمكن أن تعتبر إشارات السوق بمثابة جزءاً هاماً من استراتيجية تطوير المنتج. فقد تدع إحدى الشركات الآخرين يعرفون انها تضطلع بعمليات لتجديد المنتج، والذى يتوقع أن يترتب عليها مزايا تنافسية للشركة يصعب على الآخرين محاكاتها بفاعلية نظراً لأن دخولهم إلى السوق سيكون متأخراً. وعلى سبيل المثال، دأبت شركة مايكروسوفت على الإعلان عن مباشرة نظم تشغيل جديدة مقدما قبل الشروع الفعلى فيها بسنوات. والغرض من مثل هذا الإعلان يتجسد فى ردع المنافسين المتوقعين من رصد الاستثمارات الضخمة المطلوبة للدخول فى المنافسة مع رواد الصناعة، فضلا عن إعلان عملاءها بأن الشركة لاتزال تستحوذ على الهامش التنافسى الذى يضمن للشركة الاحتفاظ بولاء عملائها. إلا أن تلك الإشارات تعود بالضرر على الشركة، كما حدث

مع آى بى ام عندما أعلنت ان نظام التشغيل الخاص المعروف بـ "PS٢" قد لا يكون متوافقا مع نظم التشغيل المجازة حالياً فى المجال الصناعى.

وعلى أثر ذلك بعثت الشركات الأخرى فى المجال الصناعى بإشارات جماعية إلى آى بى أم وعملاءها تفيد بأنهم يمكن ان يجتمعوا معا على حماية نظم التشغيل المتواجدة، ومن ثم الحفاظ على المعايير الصناعية ومنع آى بى ام من الاستحواذ على مزايا تنافسية من خلال تقنيتها الجديدة، وإذا ما نجح هذا التحرك، فقد يعتقد المنافسون أن الشركة يتعين عليها التصرف وفقاً لإشاراتها والتمسك بموقفها. أما إذا بدا ان التهديد غير معقول، فقد يؤدى ذلك إلى اضعاف مركز الشركة التى قامت بإرسال الاشارات.

(٣) تطوير السوق Market Development :

وهى عملية تستهدف ايجاد شرائح جديدة فى السوق لمنتجات الشركة. وتتطلع الشركات التى تتبنى هذه الاستراتيجية الى الاستفادة من اسم الماركة الذى ارسته وطورته داخل شريحة من شرائح السوق. وبهذه الطريقة، يمكن للشركة ان تستغل مزايا تمييز المنتج لاسم ماركتها. ويزودنا صانعو السيارات اليابانيين بمثال مثير على استخدام تطوير السوق. إذ عندما دخلوا السوق للمرة الأولى قدم كل صانع يابانى سيارة مثل تويوتا كورولا، وهوندا اكورد، مستهدفا من ذلك الشريحة الاقتصادية من سوق السيارات، إلا أن اليابانيين حرصوا على تطوير كل سيارة على مدار الوقت، والآن يقومون بتوجيه كل سيارة من هاتين السيارتين إلى شريحة سوقية اكثر ثراء. وتعتبر الهوندا "أكورد" منافسا رئيسيا فى شريحة السيارات المتوسطة الحجم، بينما "الكورولا" تملأ الفراغ الخاص بشريحة السيارات الصغيرة، التى دأب طراز "سيليكا" على شغلها، والتى تستهدف الآن الشريحة الرياضية. لقد تمكن الصانعون اليابانيون من خلال إعادة تحديد عروض منتجهم، من تطوير الشرائح الخاصة بأسواقهم وجنى أرباح كثيرة من وراء ذلك، فضلاً عن نجاحهم فى مهاجمة المنافسين فى هذا المجال الصناعى، والاستحواذ على نصيب من حصص السوق على حساب هذه الشركات. ورغم ان اليابانيين قد اعتادوا على دخول المنافسات على أساس انهم منتجون منخفضى التكلفة، إلا أن تطوير السوق قد سمح لهم ان يتحولوا الى منتجين متميزين. وتعد شركة تويوتا مثالا جلياً على ذلك.

(٤) إكثار المنتج Product Proliferation :

يمكن استخدام هذه الاستراتيجية لإدارة المنافسة داخل مجال صناعي معين ولإعاقة دخول المنافسين. وتعني هذه الاستراتيجية امتلاك الشركات الكبيرة لمنتج في كل شريحة من شرائح السوق ودخول المنافسة رأساً برأس على العملاء. وفي حالة ظهور شريحة جديدة مثل شريحة المركبات الرياضية او النظارات الشمسية او مواقع شبكة الإنترنت، حينئذ يستحوذ الرائد على مزايا المبادر صاحب السبق. ولكن سرعان ما تلحق به الشركات الأخرى، ويترتب على ذلك استقرار المنافسة داخل المجال الصناعي وتقلصها. وهكذا تسمح هذه الاستراتيجية باستقرار المنافسة داخل المجال الصناعي بالارتكاز على تمييز المنتج وليس على سعر المنتج، أي أن التنافس غير السعري يرتكز على تطوير منتجات جديدة.

الرقابة على الطاقة الإنتاجية :

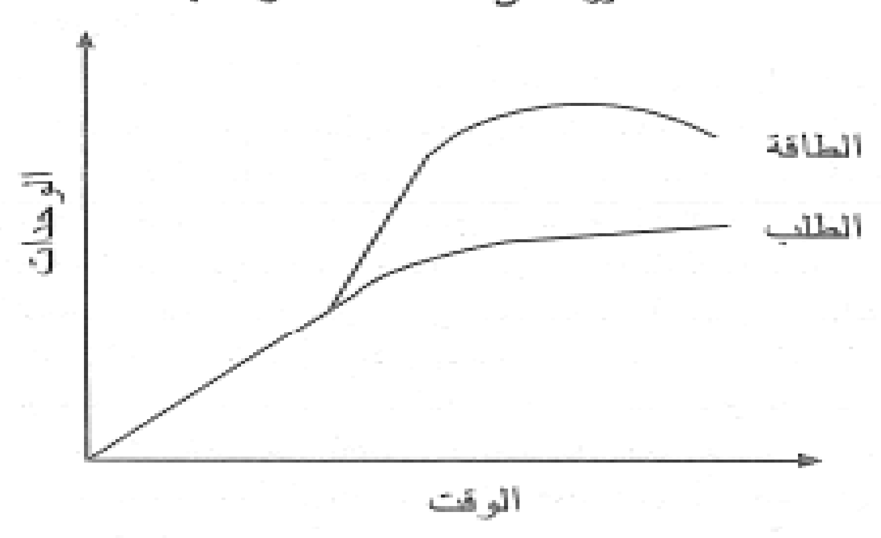
رغم ان المنافسة غير السعرية تساعد الصناعات التي تمر بمرحلة النضج على تجنب تخفيض الاسعار بشكل كبير الأمر الذي يؤدي الى تقليص ارباح الشركة والمجال الصناعي ككل. إلا أن هذا يحدث بصفة عامة عندما يتراكم حجم كبير من فوائض الإنتاج لدى مجال صناعي معين، ويتحقق ذلك عندما تقوم الشركات بشكل جماعي بإنتاج حجم كبير من المخرجات حتى يصبح خفض الأسعار هو الوسيلة الوحيدة للتخلص منها. وإذا ما شرعت إحدي الشركات في تخفيض الأسعار فسرعان ما يتبعها بقية الشركات خشية تمكن الشركة التي خفضت الأسعار من بيع كل مخزونها، ويبقوا هم، وبين ايديهم كم كبير من البضائع غير المرغوبة. وتعتبر استراتيجيات التحكم في الطاقة الإنتاجية اخر مجموعة من التكتيكات والمناورات التنافسية لإدارة المنافسة داخل احد المجالات الصناعية والتي نتناولها بالنقاش في هذا الفصل.

وقد تتراكم فوائض انتاجية نتيجة لقصور الطلب. كما يؤدي الركود والكساد إلى تخفيض معدلات الطلب على السيارات، مما يرغم شركات السيارات على منح المستهلكين حوافز سعرية لشراء سيارات جديدة. وفي هذا الموقف لاتستطيع الشركات القيام بأي فعل باستثناء الانتظار حتى تتحسن الظروف في أوقات أفضل. ومع ذلك تتراكم الفوائض الإنتاجية في الشركات داخل مجال صناعي وتتفاعل معا في وقت واحد بشكل إيجابي مع الظروف المواتية، حيث تلجأ كل الشركات للاستثمار في بناء مصانع جديدة لكي يكونوا

قادرين على تحقيق ميزة من الطفرة والارتفاع الكبير المتوقع فى الطلب. وظاهرياً فإن قيام كل شركة فى المجال ببذل جهود كبيرة للتفوق على الشركات الاخرى، يعنى أن الشركات مجتمعة تخلق صناعة ذات فوائض فى الطاقة الإنتاجية، والذى يؤدى فى النهاية إلى إيقاع الضرر بكل الشركات فى هذا المجال. الشكل (٧/٥) يصور هذا الموقف، ورغم ان الطلب يرتفع إلا أن مايترتب على قرار كل شركة بزيادة الطاقة الإنتاجية يمثل فى الحقيقة فورانا فى طاقة الصناعة، الأمر الذى يؤدى إلى انخفاض الأسعار بشكل كبير.

شكل رقم (٧/٥)

التغيرات فى طاقة الصناعة والطلب



وللحيلولة دون هذا التراكم المكلف لفائض الطاقة، يتعين على الشركات الاعتماد على استراتيجيات تمنحهم القدرة للسيطرة على الموقف، أو على الاقل الاستفادة من برامج التوسع فى الطاقة الإنتاجية. وقبل ان نتناول هذه الاستراتيجية بالدراسة، سوف نتدبر معا بتفصيل وعمق العوامل التى تؤدى إلى فائض الطاقة.

العوامل المسببة لفائض الطاقة الإنتاجية :

تنشأ هذه المشكلة غالباً نتيجة للاعتماد على العوامل التقنية. أحيانا ما تقف التقنيات الجديدة المرتبطة بخفض التكلفة موقف المتهم. ونظراً، ولكى تحول دون تخلفها، فإن كل الشركات تضعها موضع الاستعمال بشكل متزامن. ويظهر فائض الطاقة لأن التقنية الجديدة يمكن ان تسهم فى تحقيق معدل إنتاجى

أعلى من سابقتها. هذا بالاضافة إلى ان التقنية الجديدة غالبا ما يجرى استعمالها بكميات ومعدلات كبيرة، الأمر الذى يؤدى إلى إحداث فائض فى الطاقة الإنتاجية. وعلى سبيل المثال، إذا رغبت شركة طيران فى إضافة مقاعد جديدة على خط ملاحى، فإنه يتعين عليها إضافة طائرة أخرى، وبذلك يتم إضافة مئات من المقاعد حتى ولو كان المطلوب إضافة خمسين مقعداً فقط، ولنأخذ مثالا اخر فى مجال الكيمياء، إذ يمكن إجراء عملية كيميائية جديدة بكفاءة بمعدل ١٠٠٠ جالون فى اليوم فقط، بينما كانت العملية السابقة تحقق الكفاءة بمعدل ٥٠٠ جالون فى اليوم فقط. وإذا ما اتجهت كل الشركات فى المجال الصناعى إلى تغيير تقنياتها، فقد يترتب على ذلك تضاعف الطاقة الإنتاجية مما يتسبب بدوره فى مشكلات كثيرة.

أيضاً قد تؤدى العوامل التنافسية داخل المجال الصناعى إلى فائض الطاقة، وتعتبر عملية الدخول إلى مجال صناعى أحد هذه العوامل، إذ أدى دخول اليابانيين إلى صناعة أشباه الموصلات إلى تراكم كبير فى فائض الطاقة الإنتاجية وتدهور حاد في أسعار الرقائق الدقيقة. كذلك يرجع الانهيار الذى شهدته منظمة الأوبك إلى دخول أقطار جديدة لديها القدرة على إنتاج النفط بأسعار منافسة، وأحياناً ما يمثل عمر الشركة فى المجال الصناعى مصدراً للمشكلات. فمثلا فى صناعة الفنادق ينصرف العملاء عن الفندق وينجذبون لغيره، كلما تدهورت جودة تجهيزاته. كما أن بناء فندق جديد بجوار اخر عتيق، قد يسبب فوائض فى الطاقة الإنتاجية. وغالباً ما تتخذ الشركات خطوات تنافسية متزامنة ترتكز على اتجاهات المجال الصناعي، لكن هذه الخطوات غالباً ما تؤدى فى النهاية إلى دخول مجال المنافسة رأساً برأس. وعلى سبيل المثال تتجه معظم شركات الأطعمة السريعة إلى إنشاء منافذ جديدة، كلما أشارت البيانات السكانية إلى حدوث زيادة فى عدد السكان. ومع ذلك فيبدو ان الشركة تنسى ان جميع الشركات الأخري تعتمد على نفس البيانات. وهكذا، نجد ان الموقع الذى لايوجد به منافذ للأطعمة السريعة، يمكن أن ترى فيه فجأة العديد من تلك المنافذ يجرى بناءها فى وقت واحد. ويرتبط امر استمرار وبقاء تلك المنافذ بمعدل النمو فى الطلب.

اختيار استراتيجية التحكم فى الطاقة الإنتاجية:

بالنظر إلى الطرق المختلفة التى يمكن من خلالها ان تتوسع الطاقة الإنتاجية، فان الشركات تحتاج الى ايجاد وسائل للتحكم فيها. واذا ما عانت الشركات من وطأة تخفيض الأسعار وحروب الاسعار، فسوف يترتب على

ذلك عجز الشركات عن استعادة الاستثمارات في استراتيجيتها العامة. ويؤدى تراكم فائض الطاقة الإنتاجية الى تقليص وانخفاض معدل الربحية، والأمر الذي يمكن ان يرغم الشركات داخل المجال الصناعي، ليس الضعيف منها فقط، بل في بعض الأحيان القوى إلى الخروج من هذا المجال الصناعي، ليس وبصفة عامة نجد ان الشركات يتوافر لديها خيارين استراتيجيين إما: (١) يجب على كل شركة محاولة استباق منافسيها وأخذ زمام المبادرة. أو (٢) يجب على الشركات وبشكل جماعي، إيجاد وسائل غير مباشرة للتنسيق فيما بينها، حتى يكونوا على بينة من تأثيرات إجراءاتهم المتبادلة.

من اجل استباق المنافسين يجب على الشركة ان تتنبأ بحدوث زيادة كبيرة في الطلب في سوق المنتج، ومن ثم التحرك بسرعة لإرساء ومباشرة عمليات على نطاق واسع من شأنها ان تؤدى الى الوفاء باحتياجات الطلب المتوقع. وقد تنجح الشركة في ردع الشركات الأخرى عن دخول السوق بواسطة تحقيق مزايا من كونها صاحبة السبق، وذلك لأن صاحب السبق سوف يكون عادة قادرا على التحرك بإيجابية وفقا لمنحنى الخبرة، فضلاً عن قدرته على خفض التكاليف ومن ثم أسعاره أيضاً، بل والتلويح والتهديد بإشعال حرب أسعار إذا اقتضى الأمر.

إلا أن هذه الاستراتيجية تنطوى على درجة عالية من الخطورة إذ أنها تتضمن استثمار الموارد في استراتيجية عامة قبل وضوح الصورة فيما يختص باحتمالات معدل الأرباح المستقبلية. وقد فازت شركة «وول مارت» بقصب السبق على حساب كل من شركتي "سيزر" و"مارت" من خلال استراتيجيتها الهادفة إلى مركزة أنشطتها في مدن ريفية صغيرة واختيار اسواق لم تستغل بسلع الخصم. ولقد اكتسبت شركة وول مارت القدرة على الانخراط في عمليات خاصة باختراق السوق، وعمليات ترتبط بالتوسع في السوق نظراً للقاعدة الصلبة الآمنة التي ترتكز إليها في المناطق الريفية.

تنطوى استراتيجية استباق الآخرين أيضاً على مخاطر كبيرة إذا لم تؤدى إلى ردع المنافسين عن دخول السوق. وإذا استحوذ المنافسين على استراتيجية عامة أقوى أو موارد أكثر، مثلما هو الحال مع شركتي "ايه تى آند تى" أو "آى بى ام"، فانهم قد يسببون متاعب ومعاناة للشركة صاحبة السبق. وهكذا، لضمان نجاح تلك الاستراتيجية يجب على الشركة السباقة أن تكون صاحبة مصداقية، مع امتلاك موارد كافية كي تتمكن من الصمود عند نشوب حرب أسعار.

وللتنسيق مع المنافسين فيما يختص باستراتيجية التحكم فى الطاقة الإنتاجية، يجب أخذ الحذر والحيطة فيما يختص بتصادم وتعارض توقيت الاستثمارات الجديدة، إذا أن ذلك يعد أمراً غير قانونى فى ظل القوانين المضادة للاحتكار. ويلاحظ أن التنسيق الصامت يمارس فى كثير من المجالات الصناعية، عندما تحاول الشركات فهم والتنبؤ بالتحركات التنافسية لكل منها. وفى هذا الصدد تستخدم الشركات إشارات السوق للانخراط فى استراتيجية «الواحدة بواحدة» لضمان وتأمين التنسيق. وهم يعلنون عن القرارات الخاصة باستثماراتهم المستقبلية فى الصحف والجرائد التجارية. هذا بالاضافة إلى تقاسم المعلومات عن مستويات إنتاجهم وتنبؤاتهم بخصوص معدل الطلب حتى يمكنهم إحداث توازن بين العرض والطلب. وهكذا تؤدى استراتيجية التنسيق الى تقليص المخاطر المرتبطة بالاستثمار فى المجال الصناعى.

استراتيجية التوريد والتوزيع فى الصناعات التى تمر بمرحلة النضج :

كما رأينا في الفصل الثالث، عندما يصبح المجال الصناعى متحد ويضم القليل من الشركات الكبرى، فإنه بذلك يكتسب نقاط ومواطن قوة فى مواجهة موردبه وعملاءه. وهنا يصبح الموردون تابعون فى المجال الصناعى من اجل شراء مدخلاتهم، وتابعين ايضا للعملاء من أجل الحصول على مخرجات او منتجات المجال الصناعى. ومع حلول مرحلة النضج، تتطلع شركات كثيرة إلى حماية نصيبها من حصص السوق وتحسين جودةمنتجاتها بغرض توزيع اكبر قدر ممكن من منتجاتها والتحكم فى مصدر المدخلات الذى يشكل عاملا حاسما لعملية الإنتاج. وعندما تتجه الشركات لامتلاك عمليات التوريد أو التوزيع، فإنها تتجه إلى تبنى استراتيجية التكامل الرأسى، والتى سوف نتناولها بالتفصيل فى الفصل التاسع. ونناقش فى هذا الفصل كيف تتحكم الشركة فى العلاقات بين مورديها وموزعيها لحماية استراتيجيتها العامة وتطوير مزاياها التنافسية.

تستطيع الشركة من خلال تحكمها فى العلاقات مع المورد والموزع أن تحافظ على قدرتها فى تصريف مخرجاتها أو اكتساب مدخلات بطريقة فعالة وموثوق بها وفى توقيتها الصحيح. وهذا بدوره يمكن ان يؤدى إلى خفض التكاليف وتحسين جودة المنتج. وهناك طريقة واحدة لتحليل الموضوعات المرتبطة باختيار استراتيجية التوزيع تتجسد فى عكس الموقف القائم بين الشركة وموزعيها أو مورديها فى اليابان إلى الموقف القائم فى أمريكا.

ومن المألوف بالنسبة للشركة في الولايات المتحدة أن تكون العلاقة بينها وبين مورديها وموزعيها نوع من العلاقة الغامضة، حيث يحاول كل طرف تحقيق أفضل صفقة لجني أعلى أرباح. وغالباً ما يلجأ مسئولو المشتروات والتوزيع إلى القيام بمناورات لتجنب ردود الفعل العنيفة فى هذا الصدد. اما فى اليابان، فالأمر على العكس من ذلك، حيث ترتكز العلاقة بين الشركة ومورديها وموزعيها على العلاقات الشخصية الطويلة الأجل، فضلا عن الثقة فيما بين الأطراف. ويتميز الموردون فى اليابان بالحساسية تجاه احتياجات الشركة، والاستجابة السريعة للتغيرات التى تطرأ على مواصفات المدخلات وضبط التوريدات فيما يتفق مع متطلبات الشركة، وفق نظام التخزين اللحظى «JIT». ويترتب على تلك العلاقة الحميمة خفض التكاليف والقدرة على الاستجابة إلى التغيرات غير المتوقعة فى مطالب العملاء. وتعتبر عملية تدعيم العلاقات الحميمة مع المورد والموزع من التكتيكات التى تعزز الاستراتيجية العامة للشركات اليابانية. ولاشك ان ذلك يحث الشركة على تطوير علاقات طويلة الأجل مع الموردين والموزعين، ولقد اتجهت مؤخراً الشركات الأمريكية مثل زيروكس، وموتورولا، وكوداك، وماكدونالدز وول مارت إلى إقامة علاقات حميمة مع مورديها.

تتمتع الشركة بخيارات عديدة لاختيار الطريقة المناسبة لتوزيع منتجاتها من أجل اكتساب المزايا التنافسية، فقد تقوم بتوزيع منتجاتها إلى موزع مستقل، الذى يقوم بدوره بتوزيعها على تجار التجزئة. وقد تقوم الشركة بالتوزيع مباشرة الى تجار التجزئة أو بدلا من ذلك إلى المستهلك النهائى. وتظهر الاستراتيجية من الواقع رقم (٤/٧) ان الشركة ربما تحتاج ايضا الى تغيير استراتيجيتها فى التنويع مع التغير الذى يحدث فى الصناعة.

> **استراتيجية من الواقع (٤/٧)**
>
> **كومباك ودل «Compaq and Dell» تسيران جنبا إلى جنب فى مجال التوزيع**
>
> إن التطورات التقنية الجديدة تؤدى إلى إحداث تغيرات على طبيعة المنافسة فى مجال صناعة الكمبيوتر، كما تطرأ تغييرات ايضا على استراتيجيات التوزيع التى ينتهجها اللاعبون الرئيسيون. وتعتبرهذه التغيرات دليلاً على الصراع الناشب بين دل كمبيوتر وكومباك كمبيوتر من اجل السيطرة على سوق الكمبيوتر الشخصى. ولقد اكدت شركة كومباك التى أسسها فريق المهندسين، منذ البداية على الجوانب الهندسية والبحثية المتصلة بمشروعات واعمال الحاسب الشخصى.

وعلى سبيل المثال، كانت "كومباك" هي الشركة الاولى التي انتجت حاسبا يعتمد على رقيقة إنتل الجديدة ٤٨٦، ولقد استهدفت استراتيجية التمييز الجديدة إنتاج حاسبات طرفية عالية المستوى ترتكز على أحدث التقنيات، والتي من الممكن ان تهيئ الفرصة لفرض سعر استثنائي. وقد تخصصت "كومباك" في سوق انشطة الأعمال، وقامت بتطوير شبكة معقدة من الوكلاء لتوزيع وخدمة حاسباتها الغالية.

ومن ناحية اخرى ركزت "دل" منذ البداية على تسويق وتوزيع الحاسبات الشخصية. وقد ارتكزت استراتيجية التكلفة المنخفضة على أعمال تجميع الحاسبات الشخصية ومن ثم بيعها مباشرة للعملاء من خلال منافذ الطلب البريدي، متخطية بذلك الوكيل من اجل تأمين المنتج بسعر منخفض. وكان مديرو الشركة ينظرون اليها على اساسى انها شركة توزيع او شركة للطلب عبر البريد، وليست شركة هندسية.

وبينما كانت أجهزة الحاسب تتصاعد بشكل كبير للدخول ضمن فئة السلع الاستهلاكية العامة، وانخفضت أسعارها بشكل كبير، أدركت كومباك ان استراتيجيتها المرتبطة بالبيع فقط من خلال الوكلاء الذين يبيعون بسعر عالي قد تعني حدوث كارثة، ولجأت الى تغيير استراتيجيتها لإنتاج حاسبات منخفضة التكلفة. وفي عام ١٩٩٣ بدأت في تطبيق نظامها الخاص بالتوزيع عبر الطلب البريدي، ببيع أجهزتها مباشرة الى عملاءها، ولقد حققت هذه الاستراتيجية نجاحاً منقطع النظير، وترتب على ذلك دخول كومباك مجال الصراع مع شركة دل على خدمة نفس العملاء. ومن أجل إثبات قدرتها على التنافس، تلجأ كل شركة للإعلان عن قدرتها على خدمة العملاء بأساليب أسرع وأكثر كفاءة مقارنة بغيرها من الشركات. وعلى سبيل المثال، تقدم كل شركة خدمة تسليم اليوم التالي، وتركيب الأجهزة مع منح ضمانات خاصة بالأجهزة. وبالنسبة للشركتين فقد أضحت استراتيجيات التوزيع والبيع جزءاً حيوياً من لعبة التنافس.

نستطيع القول بصفة عامة، أن درجة تعقيد المنتج وكمية المعلومات المطلوبة عن عمليات تشغيل المنتج وصيانته، يحددان استراتيجية التوزيع التي تم اختيارها. وعلى سبيل المثال، تعتمد شركات السيارات على الحاصلين على حق الامتياز فضلاً عن معارض السايرات للتحكم في توزيع انتاجهم من السيارات. والسبب وراء ذلك هو الحاجة إلى إشباع حاجات العملاد من خلال تحقيق مستوى عال لخدمات مابعد البيع. وبوسع صانعو السيارات ان ينزلوا العقاب بالحاصلين على حق الامتياز، بحجب السيارات عنهم إذا اشتكى العملاء من سياساتهم، الأمر الذي يضمن لصانعي السيارات تحكما فعالاً في

سلوك الحاصلين على الامتياز.

من ناحية أخرى، يفضل صانعوا الإلكترونيات ومنتجو الأجهزة المنزلية الاستهلاكية استخدام شبكة من الموزعين للتحكم في عملية التوزيع. ولدعم حصة السوق والتحكم في أسلوب بيع المنتجات وخدمتها، يتجه الصانعون لاختيار خمسة أو ستة موزعين كبار في كل ولاية للتحكم في عملية التوزيع. ويتعين على الموزعين القيام بتصريف خط كامل من منتجات الشركة والاستثمار في التسهيلات الخاصة بخدمة مابعد البيع. ويترتب على ذلك تلقى الصانع لمعلومات مرتدة جيدة تتعلق بكيفية بيع منتجاته، وإحاطة الموزع علما بمنتجات الشركة مما يساعد الشركة في الحفاظ على تحكمها في السوق. وبمقدور الشركة إنزال الجزاءات بموزعيها إذا ما شرعوا في تقديم خصومات على الأسعار أو الإساءة إلى سمعة الشركة أو تهديد الاستراتيجية العامة.

ويتجه صانعون كبار مثل جوسون آند جونسون، وبروكتر & جامبل، وجنرال فودز إلى البيع مباشرة لتاجر التجزئة مع تجنب منح أرباح للموزع أو تاجر الجملة. وهم يفضلون سلوك هذا المنهج لانهم يمتلكون هوامش ربح منخفضة مقارنة بصانعي المعدات الإلكترونية والسلع الاستهلاكية المعمرة. وأيضاً تسمح هذه الاستراتيجية لهم بالتأثير على سلوك تاجر التجزئة مباشرة. وعلى سبيل المثال، بوسعهم ان يرفضوا توريد منتج معين يرغب فيه تاجر التجزئة، إلا إذا التزم بشراء كامل تشكيلة منتجات الشركة.

هذا بالإضافة إلى حرص الشركات على ضمان وجود حيز أو مجال لاستيعاب المنتجات الجديدة. وتعتبر كل من شركتي كوكاكولا وبيبسي من الشركات القادرة على التأثير في تجار التجزئة من اجل ارغامهم على تقليص الحيز المخصص لمنتجات الشركات المنافسة او حتى استبعاد تلك المنتجات. وهم يستطيعون ذلك لأن المشروبات الخفيفة تحقق اعلى هوامش الأرباح مقارنة بأى منتج اخر يباع في اسواق السوبر ماركت. ويعتبر «جاللو» واحدا من صانعي الخمر القلائل الذين يتحكمون في عمليات التوزيع الخاصة بمنتجاتهم. ويعد هذا السبب الأساسي وراء تحقيق جاللو لأرباح بشكل مستمر.

بصفة عامة نستطيع القول ان استنباط الاستراتيجية المناسبة للحصول على المدخلات وتصريف المخرجات يمثل جزءا هاما من الاستراتيجية التنافسية في البيئات الصناعية التي تمر بمرحلة النضج. وتستطيع الشركات ان تكتسب المزايا التنافسية من خلال اختيار الطريقة التي يجرى التحكم من خلالها في

العلاقات مع الموردين والموزعين. كما يمكن للشركات التحكم في استراتيجيتهم المتعلقة بالتكاليف والتسعير فضلا عن الاستراتيجيات غير السعرية، وسمعتهم، وجودة منتجاتهم. وتلك تمثل موضوعات على جانب كبير من الأهمية في مجال الصناعات التي تمر بمرحلة النضج.

الاستراتيجيات في الصناعات المتدهورة :

لابد لكثير من الصناعات من الدخول إلى مرحلة التدهور، إن آجلا أو عاجلاً، حيث يبدأ حجم السوق في التقلص. وتشتمل الأمثلة التي ترتبط بهذا المجال على صناعة السكة الحديد، والدخان، وصناعة الصلب. وتبدأ الصناعات في التدهور لعدد من الأسباب بما في ذلك التغيرات التقنية، والنزعات الاجتماعية، والتحولات السكانية. وبدأت صناعة السكة الحديد والصلب في التدهور عندما أدت التغيرات التقنية إلى إيجاد بدائل للمنتجات التي تقوم تلك الصناعات بتصنيعها. وقد أدى ظهور محرك الاحتراق الداخلي إلى تدهور صناعة السكك الحديدية، كما دخلت صناعة الصلب مجال التدهور مع ظهور البدائل البلاستيكية والخامات المركبة. اما بالنسبة لصناعة الدخان نجد ان تغير الاتجاهات الاجتماعية إزاء التدخين، ومنها الاهتمام المتصاعد بتأثيرات التدخين على الصحة قد أدى إلى تدهور الصناعة.

ويمكن للشركات ان تتبنى اربع استراتيجيات رئيسية للتعامل مع التدهور.

(١) استراتيجية الريادة، حيث تسعى الشركة من خلالها إلى القيام بدور اللاعب الرئيسي في الصناعة المتدهورة.

(٢) استراتيجية الشريحة، والتي تركز على شريحة الطلب التي تأخذ في التدهور بإيقاع أبطأ مما تتدهور به الصناعة ككل.

(٣) استراتيجية الحصاد، والتي تركز على تدفق النقدية.

(٤) استراتيجية التجرد، حيث تتجه الشركة الى التخلص من مشروعاتها ببيعها للآخرين.

وقبل أن نتناول كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات بالتفصيل، فإنه يجب ان نشير الى ان اختيار الاستراتيجية يعتمد بشكل جزئي على شدة المنافسة.

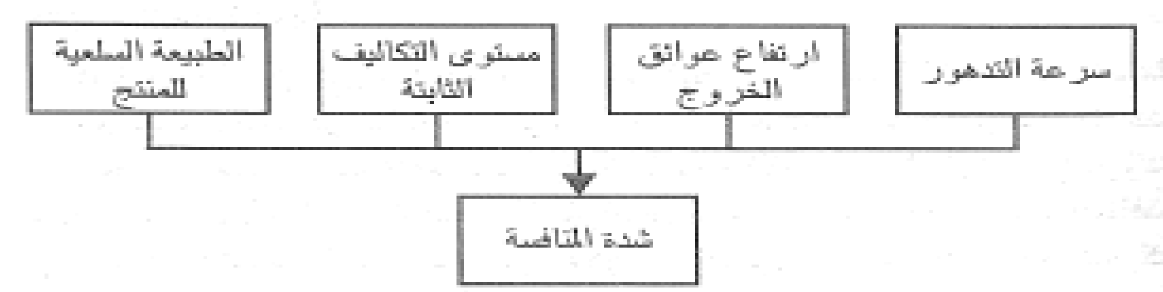
خطـــورة التدهــــور :

عندما يأخذ حجم السوق فى الانكماش ، تأخذ حدة المنافسة في التصاعد داخل مجال الصناعات المتدهورة ، وتتجه معدلات الربح إلى الانهيار . وتعتمد حدة المنافسة فى المجال الصناعي المتدهور على أربعة عوامل أساسية كما هوموضح فى الشكل (٦/٧) . أولاً: شدة المنافسة تكون كبيرة عندما يكون التدهور سريعاً، على عكس مايحدث فى بعض الصناعات الاخرى مثل صناعة الدخان حيث يكون معدل التدهور متدرجا .

ثانيا: تتسم المنافسة بالشدة والضراوة فى الصناعات المتدهورة عندما تكون عوائق الخروج على درجة عالية من الصعوبة . ولنتذكر معا ما اوردناه فى الفصل الثالث ، عندما قلنا ان عوائق الخروج العالية الصعوبة تجعل الشركة حبيسة داخل المجال الصناعي حتى عندما يتدهور وينهار الطلب . ويترتب على ذلك تراكم فوائض فى الطاقة الإنتاجية، ومن ثم احتمال نشوب منافسة شرسة على الأسعار .

شكل رقم (٦/٧)

العوامل المؤثرة فى تحديد شدة المنافسة فى الصناعات المتدهورة



ثالثا: وفيما يتعلق بالنقطة السابقة، تتسم المنافسة بالشدة فى المجالات الصناعية المتدهورة التى تتميز تكاليفها الثابتة بالارتفاع (كما فى صناعة الصلب) . ويكمن السبب هنا فى الحاجة إلي تغطية التكاليف الثابتة، مثل تكاليف الحفاظ على الطاقة الإنتاجية التى قد تودى بالشركات الى محاولة استخدام اى فوائض فى الطاقة الإنتاجية التى يمتلكونها، من خلال خفض الأسعار بشكل كبير، وهو إجراء يمكن أن يؤدى إلى نشوب حرب أسعار .

أخيراً : تشتد المنافسة أكثر وأكثر فى الصناعات المتدهورة حيث ينظر إلى المنتج على أنه سلعة (كما هو الحال فى صناعة الصلب)، وذلك على عكس ما يحدث فى الصناعات التى يلعب فيها التمييز دوراً، من حيث إعطاء دور هام

للولاء للماركة، كما هو الحال لوقت قريب جداً في صناعة الدخان المتدهورة.

ويلاحظ ان التدهور لايشمل كل شرائح الصناعة بنفس المعدل. حيث يبقى الطلب معقولا في بعض الشرائح، برغم انتشار التدهور في كل مكان. وتصور صناعة الصلب هذا الموقف بجلاء. ورغم ان بعض منتجات الصلب مثل رقائق الصلب قد عانت تدهورا عاماً، نجد ان الطلب قد ارتفع وازداد على منتجات الصلب الخاصة، مثل المنتجات التي تستخدم في الآلات العالية السرعة. وتبرز امامنا الصمامات المفرغة كمثال اخر في هذا الشأن. رغم ان الطلب على تلك الصمامات قد انهار نتيجة إحلال الترنزاستورات محلها كمكون رئيسي في المنتجات الالكترونية إلا أنه مازال هناك استعمالات محدودة لتلك الصمامات المفرغة في معدات الرادار. وبناء على ذلك، يظل الطلب على شريحة الصمام المفرغ قويا برغم التدهور العام في الطلب على الصمامات المفرغة. إذن، قد يكون هناك بقايا «جيوب في مجال الطلب» في مجال صناعي، التي تتدهور بشكل ابطأ من الصناعة ككل، او قد تبقى بمنأى عن التدهور. وهكذا تتسم المنافسة على السعر بين الشركات التي تخدم مثل هذه الجيوب بالبعد عن الشدة والشراسة.

اختيار الاستراتيجية :

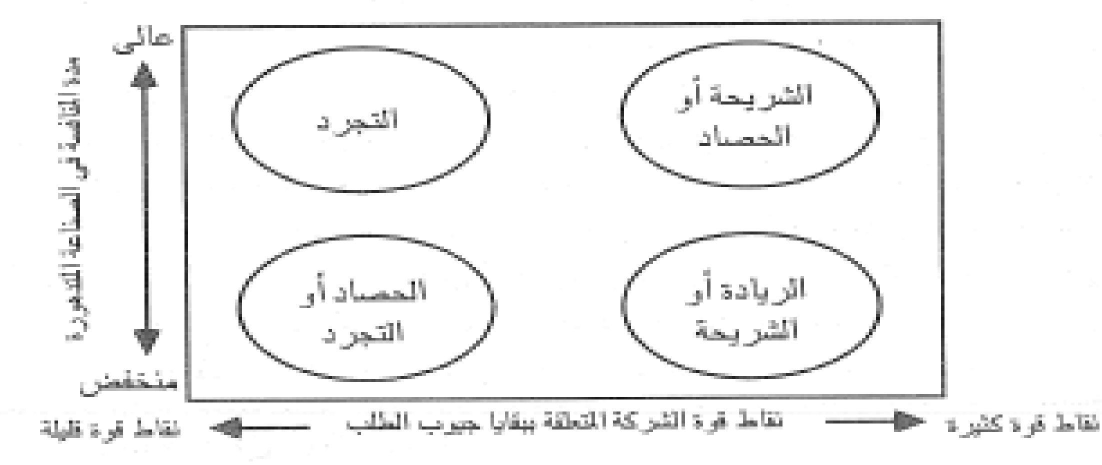
كما اوردنا من قبل، هناك اربع استراتيجيات رئيسية للشركات العاملة ضمن مجال صناعي متدهور، وهي: استراتيجية الريادة، واستراتيجية الشريحة، واستراتيجية الحصاد، واستراتيجية التجرد. الشكل (٧/٧) يزودنا بإطار عمل يصلح كدليل للخيار الاستراتيجي. هذا مع مراعاة ان حدة المنافسة في الصناعة المتدهورة يقاس على المحور الرأسي، اما مواطن قوة الشركة المتعلقة بالجيوب الباقية الخاصة بالطلب تقاس على المحور الأفقي.

استراتيجية الريادة :

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إنماء الصناعة المتدهورة من خلال الاستحواذ على حصص السوق الخاصة بالشركات التي قررت هجر المجال الصناعي وتكتسب هذه الاستراتيجية بعدا ومعنى أعمق عندما: (١) تمتلك الشركة مواطن القوة المتميزة التي تسمح لها بالاستحواذ على حصص السوق في الصناعة المتدهورة، (٢) تكون سرعة التدهور وحدة المنافسة في الصناعة المتدهورة متميزتين بالاعتدال. ولقد تبنت شركة «فيليب موريس» مثل هذه الاستراتيجية في مجال صناعة التبغ. وتمكنت هذه الشركة من خلال سياسة التسويق

الجزئية ان تزيد من نصيبها من حصص السوق داخل مجال صناعى متدهور ، وجنت بذلك ارباحاً ضخمة من هذه العملية.

شكل رقم (٧/٧)
اختيار استراتيجية فى مجال صناعى متدهور



ومن أجل تحقيق مركز ريادى قد تتخذ الشركات بعض الخطوات التكتيكية بما فى ذلك سياسة التسعير والتسويق الجرىء لبناء وتدعيم نصيبها من حصص السوق ، فضلاً عن العمل على اكتساب منافسون راسخون لتعزيز المجال الصناعى ورفع درجة صعوبة عوائق الدخول فى اوجه المنافسين ، وعلى سبيل المثال ، من خلال عمل استثمارات جديدة فى فوائض الطاقة الإنتاجية. وتعد تلك التكتيكات التنافسية بمثابة إشارات للمنافسين الاخرين تعلمهم ان الشركة قادرة على البقاء والمنافسة فى مجال الصناعة المتدهورة. وقد تقنع تلك الاشارات الشركات الاخرى بالخروج من الصناعة، الأمر الذى يترتب عليه تدعيم المركز التنافسى لرائد الصناعة. وتقدم الاستراتيجية من الواقع رقم (٥/٧) مثال عن شركة "ريتشارد اليكترونيكس"، والتى حققت نجاحاً اقتصادياً باتخاذها موقع الريادة فى صناعة متدهورة. انها واحدة من اواخر الشركات فى نشاط الصمام المفرغ.

استـراتيجية الشــريحة :

تركز هذه الاستراتيجية على جيوب الطلب داخل المجال الصناعى ، حيث يتميز الطلب بالاستقرار او التدهور فى شريحة معينة بمعدل ابطأ من معدل التدهور للصناعة ككل. وتكتسب تلك الاستراتيجية بعدا ومعنى أعمق عندما

تمتلك الشركة بعض نقاط ومواطن القوة المتفردة بالنسبة إلى تلك الشرائح حيث يبقى الطلب قويا بشكل نسبي. وكمثال دعنا نتدبر معا شركة «نافال» وهي شركة متخصصة في صناعة حراب صيد الحيتان، بالإضافة إلى البنادق الصغيرة لنفس الغرض، وتحقق بذلك مكاسب مالية كبيرة. وقد ينظر الى ذلك على انه امر عرضي حيث قد تم تجريم صيد الحيتان واعتباره عملا منافيا للقانون من قبل المجتمع الدولي، الا ان شركة نافال استطاعت ان تتجاوز محنة تدهور المجال الصناعي لصناعة حراب الحيتان من خلال التركيز على شريحة واحدة من الناس مازالوا يتمتعون بحق صيد الحيتان، برغم ان عدد هؤلاء الناس محدودا جدا، وهم من الاسكيمو حيث يصرح لسكان الاسكيمو بصيد حوت البحار الشمالية القطبية، على أساس انهم يفعلون ذلك بغرض الحصول فقط على الطعام وليس لأغراض تجارية. وتعتبر شركة نافال هي المورد الوحيد لحراب الصيد وبنادق الصيد لمجتمعات الاسكيمو، ويسمح لها مركزها الاحتكاري بالحصول على عوائد مجزية من هذه السوق الصغيرة.

استراتيجية من الواقع (٧/٥)

كيف تحقق مكاسب عالية من نشاط صناعة الصمامات المفرغة

في مستهل الخمسينات بلغت صناعة الصمامات المفرغة قمة رواجها حيث استحوذت شركات مثل وستنجهاوس، وجنرال الكتريك، وار سي ايه وسترن الكتريك على حصص تجارية كبيرة من هذه السوق. وبعد ذلك جاء الترانزستور ليحيل كل الصمامات المفرغة الى التقاعد، مما اضطر الشركات الكبرى الى الخروج من المجال الصناعي واحدة بعد اخرى، الا ان شركة واحدة هي شركة رتشارد سون الكترونيكس، ولم تبق هذه الشركة فحسب في مجال العمل ولكنها برهنت ايضا على ان تحقيق العوائد المالية امرا ممكنا في مجال صناعي متدهور. وكموزع بشكل أساسي (بالرغم من امتلاكها لبعض الامكانات التصنيعية)، قامت ريشارد سون بشراء بقايا عشرات الشركات في الولايات المتحدة واوروبا التي خرجت من مجال صناعة الصمامات المفرغة، وتمتلك الشركة الآن مستودعا يحتوى على أكثر من ١٠٠٠٠ نوع مختلف من الصمامات المفرغة. وتعتبر الشركة الآن هي المورد العالمي الوحيد لكثير من تلك الصمامات، مما يساعد على تفسير استحواذ الشركة على ٣٥٪ الى ٤٠٪ من هذه السوق.

ولقد تمكنت ريشارد سون من البقاء والازدهار لأن الصمامات المفرغة تعتبر اجزاء حيوية بالنسبة لبعض المعدات الالكترونية العتيقة. هذا بالاضافة إلى أن الصمامات المفرغة لاتزال تتفوق على اشباه الموصلات في بعض التطبيقات

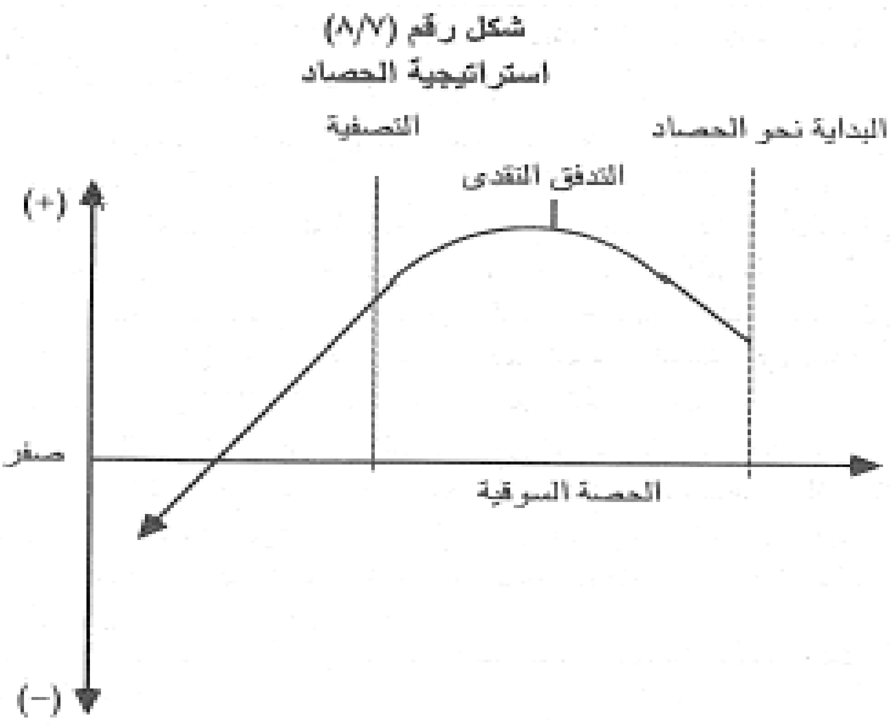
المحدودة مثل الرادار وآلات اللحام ، وتعتبر الحكومة الأمريكية وشركة جنرال موتورز من أكبر عملاء ريتشاردسون .

ان السرعة هي عماد عمل ريتشاردسون . وتقوم مستودعات الشركة في الينوى بتسليم طلبات لما يقرب من ٥٠٠٠٠ عميل طوال الليل ، منفذة بذلك ٦٥٠ طلبا في اليوم الواحد ، بمتوسط سعر يقدر ٥٥٠ دولار لكل طلب . ان بعض العملاء مثل جنرال موتورز لاتعبأ سواء كان سعر الصمام المفرغ يقدر بـ ٢٥٠ أو ٣٥٠ دولار ، ولكن الهاجس الذى يشغل بالهم يتجسد في الخسائر التي تقدر بحوالي من ٤٠٠٠٠ إلى ٥٠٠٠٠ دولار عندما تتعطل قطعة رئيسية في إحدى معدات اللحام . ومن خلال الاستجابة السريعة لطلبات مثل هؤلاء العملاء مع احتكار عملية التوريد لنوعيات كثيرة من الصمامات المفرغة ، وتبوأت ريتشاردسون مكانة تثير الحسد ، ونتيجة لذلك تضاعفت مبيعات الشركة ثلاث مرات لتبلغ ١٠١ مليون دولار خلال النصف الثاني من عقد الثمانينات ، بينما تضاعفت ارباحها اربع مرات لتبلغ ٨,٥ مليون دولار ، ولاتزال هذه المعدلات آخذة في التصاعد .

استراتيجية الحصاد:

كما لاحظنا في الفصل السادس ، تعتبر هذه الاستراتيجية هي الخيار الأفضل عندما ترغب الشركة في الخروج من الصناعة المتدهورة ، او ربما تسهيل تدفق النقدية خلال هذه العملية . وتكتسب هذه الاستراتيجية عمقا ومعنى أعمق عندماتستطيع الشركة رؤية واستشراف منحدر التدهور والمنافسة المستقبلية الحادة ، او عندما تفتقر الشركة الى مواطن القوة المرتبطة بتواجد جيوب باقية للطلب في المجال الصناعي . وتقتضي استراتيجية الحصاد قيام الشركة بتخفيض كل الاستثمارات الجديدة في مجال التجهيزات الرأسمالية ، والإعلان ، والبحث والتطوير وماشابه ذلك . الشكل (٨\٧) يوضح النتيجة الحتمية المتجسدة في فقدان الشركة لنصيبها من حصص السوق ، ولكن نظراً لانها لم تعد تستثمر في هذا المجال نجد ان التدفق النقدى سوف يزداد لديها بصورة ايجابية . وهنا نقول ان الشركة قد استبدلت تدفق النقدية بنصيبها من حصص السوق . إلا أن التدفق النقدى سوف يبدأ في التدهور ، ولدى بلوغ هذه المرحلة ، يكون من الأفضل للشركة ان تقوم بتصفية أعمالها . ورغم ان هذه الاستراتيجية تعتبر ذات جاذبية من الناحية النظرية ، ألا انها صعبة التطبيق عملياً . إذ أن تدهور المجال الصناعي عادة ما يقترن بتدهور معنويات الموظف . هذا فضلاً عن ان تمسك العملاء بما اعتادوا عليه من الشركة ، قد

شكل رقم (٨/٧)
استراتيجية الحصاد



يؤدي بهم الى الارتداد والتحول السريع. وهنا قد يأخذ نصيب الشركة من حصص السوق في التدهور بشكل اسرع مما كان متوقعا.

استراتيجية التجرد :

ترتكز هذه الاستراتيجية على فكرة قيام الشركة بتعظيم مستخلصاتها الاستثمارية من النشاط التجارى بواسطة المبادرة إلى بيع هذا النشاط قبل بلوغ المجال الصناعى مرحلة التدهور، وتناسب هذه الاستراتيجية الشركة عندما يكون لدى الشركة بعض نواحى القوة المتعلقة بما اذا كانت جيوب الطلب من المحتمل ان تبقى داخل المجال الصناعى، وعندما يتوقع للمنافسة فى الصناعة المتدهورة ان تكون جادة. وأفضل خيار فى هذه الحالة قيام الشركة ببيع مشروعاتها في هذا المجال إلى شركة اخرى تتبنى استراتيجية الريادة. ان التردد الذى يعترى استراتيجية التجرد يتجسد فى اعتماد نجاحها على قدرة الشركة على تحديد نقطة بداية تدهور المجال الصناعى بشكل دقيق، قبل أن يصل التدهور إلى درجة خطيرة، وإلى المبادرة بالبيع، بينما أصول الشركة لاتزال محتفظة بقيمتها فى أعين الآخرين.

ملخص الفصل:

ان الغرض من هذا الفصل هو مناقشة الاستراتيجيات التنافسية التى يمكن للشركات ان تستخدمها فى البيئات الصناعية المختلفة لحماية وتعزيز استراتيجيتها العامة. ويعتبر تطوير استراتيجية تنافسية عامة واستراتيجية استثمارية بمثابة الخطوة الاولى على صعيد استراتيجية مستوى النشاط. اما الخطوة الثانية فتتجسد فى اختيار التكتيكات التنافسية المناسبة، بالاضافة إلى المناورات. ويتعين على الشركات دائما ان تكون على اهبة الاستعداد للتغيرات التى تطرأ على الظروف داخل مجالاتها ا لصناعية وكذلك حيال السلوكيات التنافسية لمنافسيها . ويشتمل هذا الفصل على النقاط الرئيسية التالية:

- تعتبر الأشكال الأساسية للاستراتيجية التنافسية فى مجال الصناعات المجزأة والتى تتألف من عدد كبير من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، هى اعتماد نظم السلاسل التجارية، ومنح حق الامتياز، والاندماج الأفقى.
- يعد تطوير الاستراتيجية للاستفادة من التحديثات التقنية فى المجالات الصناعية التى تمر بمرحلة المهد ومرحلة النمو جانبا مهما من الاستراتيجية التنافسية. ويمكن الشركة الأختيار بين ثلاث استراتيجيات رئيسية هى: (١) تطوير وتسويق التقنية ذاتها. (٢) تنفيذ ذلك بالاشتراك مع شركة أخرى، أو منح حق الامتياز فيما يختص بتلك التقنية للشركات العاملة.
- يتألف المجال الصناعى الذي يمر بمرحلة النضج من عدد قليل من الشركات الكبرى التى تتسم إجراءاتها وتصرفاتها بالاعتماد المتبادل. حيث يتوقف نجاح استراتيجية الشركة على استجابات منافسيها.
- ان التكتيكات والتحركات التنافسية الأساسية التى تستخدمها الشركات فى المجالات الصناعية التى تمر بمرحلة النضج لإعاقة دخول المنافسين تتجسد فى توسيع خط المنتج، وتخفيض السعر، والحفاظ على فوائض الطاقة الإنتاجية.
- إن التكتيكات والمناورات التنافسية الأساسية التى تستخدمها الشركات فى المجالات الصناعية التى تمر بمرحلة النضج لإدارة المنافسة، تنحصر فى الإشارات السعرية، والتحكم فى الطاقة الإنتاجية.
- أيضا تحتاج الشركات فى هذه المرحلة بتطوير استراتيجية توريد وتوزيع لحماية مصادر مزاياهم التنافسية.

- في المجالات الصناعية المتدهورة: حيث ينهار الطلب على المنتجات في الأسواق، يجب على الشركات ان تقوم بصياغة استراتيجيات سعرية وغير سعرية تناسب البيئة التنافسية الجديدة. كما تحتاج الشركات ايضا لإدارة طاقاتها الصناعية للحيلولة دون ظهور مشكلات خاصة بالتوسع في الطاقة الإنتاجية.
- هناك اربع استراتيجيات رئيسية يمكن للشركات ان تتبناها عند انهيار الطلب، وهي استراتيجية الريادة، والشريحة، والحصاد، والتجرد.

تطبيقات :

أسئلة للمناقشة :

١- لماذا تتجزأ الصناعات؟ وماهي الطرق الرئيسية التي تستطيع الشركات الاعتماد عليها لتحويل الصناعة المجزأة إلى صناعة موحدة.

٢- ماهي المشكلات الرئيسية المقترنة بالحفاظ على المزايا التنافسية في بيئة صناعية تمر بمرحلة النمو؟ وما هي الأخطار المرتبطة باحتلال موقع الريادة.

٣- ناقش كيف تقوم الشركات باستخدام مايلي: (أ) تمييز المنتج، (ب) التحكم في الطاقة الإنتاجية لإدارة المنافسة وزيادة ربحية الصناعة.

تدريب المجموعات الصغيرة :

كيف تبقي الصلصة الحارة ساخنة

يتم التقسيم إلى مجموعات تتألف كل منها من ثلاثة إلى خمسة أفراد، وتناقش الموضوع التالي:

هب انكم مديرى شركة ابتكرت نوعا جديداً من الصلصة الحارة، وقد أحدث هذا الابتكار ثورة في السوق. إن اختلاف مذاق الصلصة وجاذبيتها قد ارتكز على مزيج فريد من البهارات وعملية التغليف، مما يسمح لكم بفرض

سعر عالى. وخلال السنوات الثلاث الماضية حققت هذه الصلصة سمعة طيبة على الصعيد الوطنى. والآن شرعت بعض الشركات مثل كرافت ونابيسكو اللتين ادركتا إمكانية الاستفادة من نفس هذه الشريحة فى طرح نوع من الصلصة الحارة من إنتاجها، محاكين فى ذلك منتجكم.

١- صف استراتيجية مستوى النشاط العامة التى تنتهجها.

٢- صف البيئة الصناعية التى تنافس من خلالها.

٣- ما نوع التكتيكات والمناورات التنافسية التى تتبناها لحماية استراتيجيتك العامة فى بيئة من هذا النوع؟

٤- فى اعتقادك ما هى أفضل استراتيجية يمكن إنتهاجها فى هذا الموقف.

شبكة الإنترنت:

زيارة وول مارت

يمكن دخول موقع وول مارت على العنوان التالى «WWW.Wol.mart.co» باستخدام الفارة أنقر «Corporate information» وبعد ذلك «Corporate time-line». تفحص الأحداث التاريخية لوول مارت، ومن خلالها اوجز الطريقة المتعلقة بالاستراتيجية التنافسية لوول مارت فى مجال تجارة التجزئة وكيف تطورت على مدار الوقت.

ابحث على الشبكة عن شركة قد غيرت حديثا استراتيجيتها التنافسية بطريقة ما. ما الذى دعى إلى سرعة تغيير استراتيجيتها؟ وماهى التغييرات التى قامت بها الشركة.

ملف الفصل السابع:

اوجد امثلة للطرق التى تتبناها شركة او شركات فيما يتعلق بالاستراتيجية التنافسية لحماية وتعزيز استراتيجيتها على مستوى النشاط.

مشروع الإدارة الاستراتيجية :

هذا القسم من المشروع يستمر فى تحليل استراتيجية مستوى النشاط

لشركتك، وبتدبر كيفية تأثير الظروف الخاصة بالبيئة الصناعية على الاستراتيجية التنافسية للشركة:

١- في أي نوع من البيئات الصناعية تعمل شركتك؟

٢- ناقش محاولات شركتك لتطوير الاستراتيجية التنافسية لحماية استراتيجية مستوى النشاط الخاصة بها. وعلى سبيل المثال، اذا ما كانت شركتك تعمل في مجال صناعي حديث، ناقش الطرق التي سلكتها لرفع معدلات مزاياها التنافسية على مدار الوقت. اما اذا كانت تعمل في مجال صناعي ناضج، ناقش كيف حاولت إدارة العوامل الخمسة للمنافسة في المجال الصناعي.

٣- ماهي الاستراتيجيات الجديدة التي تنصح شركتك بإنتهاجها لزيادة المزايا التنافسية؟ على سبيل المثال، مانوع الاستراتيجيات التي يجب تبنيها حيال التعامل مع المشترين او الموردين؟ كيف يتعين على الشركة محاولة تمييز منتجاتها في المستقبل.

٤- بالارتكاز على هذا التحليل، هل تعتقد ان شركتك سوف تكون قادرة على الحفاظ علي مزاياها التنافسية في المستقبل؟ لماذا؟ أو لماذا لا؟

الحالة الختامية:

شركة جوديير للإطارات

مع نهاية عام ١٩٩٢ حققت شركة جوديير كبرى شركات صنع الإطارات في الولايات المتحدة، ارباحا عالية قدرت بأكثر من ٣٤٠ مليون دولار، نجمت عن حجم من المبيعات قدر بأكثر من ١١ بليون دولار. وكان ذلك على نقيض الموقف عام ١٩٩١، حيث منيت الشركة بخسائر كبيرة في هذا العام. ولقد بدا كما لو كانت جوديير ترزح تحت وطأة ديون تربو على ٣,٧ بليون دولار. وقد اضحت على وشك الإفلاس. إن ما عدل مسار الشركة وانقذ مصيرها ذلك ما تجسد في المزيج الذي ابتكره رئيسها التنفيذي الجديد، والذي ادى الى استعادة المزايا التنافسية للشركة، والتغير الذي طرأ على طبيعة المنافسة في داخل مجالها الصناعي.

خلال عقد الثمانينات تدهورت مبيعات جوديير حيث فقدت الشركة نصيبها من حصص السوق لصالح منافسيها الرئيسين "ميشلان" الفرنسية

و"بريدجستون" اليابانية. ولقد تمكنت هاتين الشركتين من التوسع السريع داخل الولايات المتحدة، إذا أطلقتا استراتيجية جسورة لاختراق السوق والاستحواذ على نصيب كبير منه. وقد أدى دخولهما الى نشوب حرب اسعار في سوق الإطارات الأمريكية، والذى أوقع ضررا كبيراً على جوديير نظراً لتكاليف التشغيل العالية. وقد أثقل كاهل الشركة ايضا سجلها الهزيل على صعيد تحديث المنتج. والبطء الذى شاب طرحها لمنتجات جديدة تكون بمثابة عوامل جذب للعملاء. وبعد ان منيت الشركة بخسائر كبيرة فى عام ١٩٩١ قرر مجلس الإدارة إقصاء الرئيس التنفيذى توم باريت، وعينوا محله ستانلى جولت الذي كان رئيسا تنفيذيا لشركة ربرميد. وشرع جولت مباشرة فى تغيير طريقة عمل وتشغيل جوديير بغرض استعادة مزاياها التنافسية.

واتجه اولا لمباشرة استراتيجية تستهدف تقليص تكاليف التشغيل بشكل كبير. والجدير بالذكر ان الرئيس السابق باريت قد شرع فى هذه العملية باستثمار اكثر من اربعة بلايين دولار خلال الثمانينات فى مصنع جديد اكثر كفاءة، ومع الحرص على تقليص حجم العمالة بنسبة تزيد على ٢٠٪. وبحلول عام ١٩٩١ زادت إنتاجية كل عامل بنسبة ٥١٪. وقد سار جولت على هذا الدرب وقطع شوطا طويلا على صعيد خفض التكاليف فى كل مكان. وقد حرص على ضرب امثلة ليوضح للمديرين كيفية خفض التكاليف. وقد بدأ بإلغاء السيارات الفارهة التى يستخدمها المسئولين الكبار، واستبدل هذه السيارات بسيارات صالون عائلية، كما باع ايضا الطائرات الخمس التابعة للشركة، واستغنى عن منطاد جوديير الكائن فى هيوستين بتكساس. كما استغنى عن معظم لمبات الإضاءة فى مكتبه ليبرهن عملياً على اعتزامه خفض التكاليف. وأتبع مديرو "جوديير" خطواته وانتهجوا سياسته فى خفض التكاليف.

ومن اجل زيادة نصيب الشركة من حصص السوق، عمل جولت ايضا على زيادة معدلات التحديث والجودة، والسرعة فى طرح منتجات جديدة، وقد قامت جوديير بتطوير كثير من الإطارات، بما فى ذلك الإطار الذى اسمته «أكواتريد» وهو إطار يعمل بشكل جيد على الطرق المبتلة الزلقة. وفى عام ١٩٩١ قررت جوديير إنتهاج استراتيجية جرئية، إذ قررت طرح اربعة إطارات جديدة فى وقت واحد بما فيهم اطار اكواتريد. ولقد تم توجيه كل إطار الى شريحة مختلفة من شرائح السوق. ولاشك ان هذه التحركات قد تكللت بالنجاح. ولقد اسهمت هذه الإطارات الجديدة، والتى حققت هوامش

ربح عالية الى استعادة ثقة المستهلك في أن الشركة تعتبر احد صانعي الاطارات الاوائل، وقد حققت تلك الإطارات الجديدة ولاسيما اكواتريد معدلات عالية من المبيعات، فلقد باعت الشركة مايربو على مليون اطار من نوع اكواتريد في سنة واحدة، وبنسبة تزيد عن ٢٠٪ مما كان متوقعا. ولاشك ان استراتيجية جولت التى قامت على المزج بين خفض التكاليف ورفع معدلات التميز فى منتجات الشركة قد اثمرت فى صورة زيادة ضخمة فى أرباح الشركة.

وبحلول عام ١٩٩١ سجلت الشركة خسائر قياسية، إذ قطع صانعو الإطارات شوطاً كبيراً على صعيد تخفيض الأسعار، ونشبت حروب الاسعار التى هددت مستقبل وأوضاع الصناعة وأدت الى تقليص الأرباح. وشرع صانعوا الإطارات في دعم محاولات بعضهم البعض للحفاظ على مستويات الأسعار وتجنب انهيارها. وبدءوا فى البحث عن طرق جديدة للمنافسة لاينتج عنها انخفاض فى ربحية المجال الصناعى. ومن الاستراتيجيات التى انتهجوها تلك التى تتعلق بتطوير انواع جديدة من الإطارات وتسويقها بأساليب جزئية. ولقد تصادفت استراتيجية جولت لتطوير منتجات جديدة مع التغيرات التى طرأت على هذه الصناعة مما ساعد على إنعاش جوديير وزيادة مبيعاتها. ولقد إستفادت جوديير ومنافسوها من استراتيجيتهم الجديدة التى ترتكز على التنافس بمعزل عن الأسعار. وفي عام ١٩٩٦ طرحت جوديير إطارا جديدا مضمون مدى الحياة، واستمرت الشركة فى الازدهار مع احتفاظها بموقع الصدارة فى تقديم نوعيات أفضل من الإطارات.

أسئلة لمناقشة الحالة:

١- كيف أدت طبيعة المنافسة فى مجال صناعة الإطارات إلى وقوع "جوديير" فى مشكلات؟

٢- ماهى الاستراتيجيات التى قام "جولت" بتطويرها من اجل تعديل مسار الشركة وإنعاشها؟

الفصل الثامن
الاستراتيجية فى البيئة العالمية

حالة افتتاحية :

إيكـــــيا Ikea :

أسسـها إنجفار كمبارد " Ingvar Kamprad " فى السويد عام ١٩٤٠، ولقد حققت إيكيا نمواً سريعاً فى السنوات القليلة الماضية لتصبح واحدة من أكبر شركات التجزئة العالمية فى مجال الأثاثات المنزلية، وفى بدء مساعيها لتحقيق التوسع العالمى، تجاهلت إيكيا بشكل كبير قاعدة تجارة التجزئة التى تقضى بأن النجاح على المستوى الدولي يتطلب بناء خطوط إنتاج تتناسب مع الذوق والأفضليات الوطنية. وبدلاً عن ذلك تمسكت إيكيا بالرؤية التى صاغها كمبارد، التي تقتضى بضرورة قيام الشركة ببيع المنتج الأساسى الذى يعتبر "سويدى بشكل نموذجى " فى اى بقعة من بقاع العالم. أيضاً بقيت الشركة رهن سياسة التوجه بالإنتاج، بمعنى أن الإدارة السويدية بالاشتراك مع مجموعة التصميم تولت اتخاذ القرار الخاص بطبيعة المنتج المطروح للبيع، ومن ثم تقديمه للجمهور. وذلك يتم غالباً بعد إجراء القليل من البحث فيما يتعلق برغبة الجمهور على مستوى العالم. هذا بالإضافة إلى اتجاه الشركة إلى التأكيد على الجذور السويدية فى حملات الإعلان الدولية، واتجهت فى ذلك إلى أبعد مدى حتى أنها أصرت على اختيار الألوان السويدية الوطنية الأزرق والأصفر، ليكونا معاً لون متاجرها. برغم انتهاكها بعض قواعد التجارة الدولية، إلا أن سياسة الشركة التى تقضى ببيع منتجات سويدية التصميم فى كل مكان بدت وكأنها سياسة فعالة. وبين أعوام ١٩٧٤، ١٩٩٤ توسعت إيكيا بافتتاح ١٠ متاجر، منها واحد فقط خارج شبة جزيرة اسكندنافيا، كما نجحت فى تحقيق عائدات سنوية تقدر بـ ٢١٠ مليون دولار، من خلال مجموعة من المتاجر يقدر عددها بـ ١٢٥ فى ست وعشرين دولة، ومبيعات تقدر بـ ٥ بليون دولار. وفى عام ١٩٩٤ حققت الشركة ١١% من مبيعاتها فى السويد فقط، وفى ألمانيا

حققت ٦,٢٩ % من مبيعاتها، ٢٤,٥% من المبيعات في بقية دول أوروبا الغربية، و١٤,٢% في أمريكا الشمالية. وتعتبر توسعات الشركة في أمريكا الشمالية أحدث مشروعاتها التجارية الدولية.

ومن أهم أسس النجاح التي قامت عليها إيكيا ما تقدمه للمستهلكين من قيمة جيدة للنقود. وقد بدأت منهج يتجسد في انتشار شبكة عالمية من الموردين، يبلغ تعدادها حالياً ٢٧٠٠ شركة في ٦٧ بلد. ويحظى مورد إيكيا بعقود طويلة الأجل، بالإضافة إلى المشورة الفنية ومعدات وتجهيزات تُمنح له من قبل الشركة. وفي مقابل ذلك تطلب إيكيا أن يقتصر المورد في التعامل عليها فقط مع تقديمه أسعار منخفضة. يعمل مصممو إيكيا بجانب الموردين لتحقيق مبدأ التوفير في المنتج، من خلال تصميم منتجات ذات تكلفة منخفضة.

وتعرض إيكيا تشكيلتها الفخمة التي تربو على ١٠٠٠٠ منتج بأسعار رخيصة في المتاجر التي تقع في ضواحي المدن. وتبيع إيكيا معظم الأثاث الذي تنتجه في صورة وحدات مفككة، يأخذها العملاء إلى منازلهم ويقومون بتركيبها بأنفسهم. وتجني الشركة اقتصاديات حجم ضخمة ترتبط بحجم كل متجر، وحجم الإنتاج الكبير الذي تباع مفرداته في كل أنحاء العالم. تلك الاستراتيجية تسمح لإيكيا بمجاراة منافسيها فيما يختص بالجودة، ولكنها تبيع منتجاتها بسعر منخفض عنهم بنسبة تقدر بـ ٣٠%، مع قدرتها على الحفاظ على عوائد عالية بعد خصم الضرائب، وتقدر هذه العوائد بـ ٧%.

لقد حافظت هذه الاستراتيجية على فعاليتها بشكل جيد حتى عام ١٩٨٥، عندما دخلت إيكيا سوق أمريكا الشمالية. وفيما بين عام ٨٥ و ١٩٩٠ افتتحت إيكيا ست متاجر في أمريكا الشمالية. وعلى عكس متاجر الشركة عبر أوروبا، لم تحقق متاجر أمريكا الشمالية أرباحا بشكل سريع، بل وبحلول عام ١٩٩٠ أتضح أن عمليات إيكيا في أمريكا الشمالية تعاني متاعب ومشكلات. إذ أن منتجات إيكيا السويدية التي لاقت استحساناً عبر أوروبا، واجهت رفضاً من الذوق الأمريكي وأحياناً مع ما يختص بالمظهر أو المتانة. وعلى سبيل المثال، كانت الأسّرة السويدية ضيقة وتقاس بالسنتيمتر. ولم يكن متوافر لدى إيكيا غرف نوم تلائم النمط الذي أحبه الأمريكيون، كذلك كانت خزائن المطبخ ضيقة جداً بالنظر إلى الفراغ الذي كانت تحتاجه أطباق البيتزا الكبيرة. وكانت أكوابها صغيرة بالنسبة للأمة التي اعتادت إضافة الثلج لكل شئ. كما أن الأدراج الخاصة بغرف النوم لم تكن عميقة بشكل كاف بالنسبة للنمط الذي يحبه المستهلكون الأمريكيون الذين اعتادوا على وضع ستراتهم فيها.

وفى عام ١٩٩٠، أدركت الإدارة العليا للشركة أنه إذا مما أرادت الشركة تحقيق النجاح فى أمريكا الشمالية فإنه يتعين عليها صنع منتجاتها وفق الطلب. ونتيجة لذلك اتجهت الشركة إلى إعادة تصميم كامل نطاق إنتاجها. وعلى سبيل المثال، صممت أدراج غرف النوم بحيث تكون اعمق بمعدل بوصتين، وفور الانتهاء من ذلك ارتفع معدل المبيعات من ٣٠% إلى ٤٠%. وتبيع إيكيا الآن الأسرّة على النمط الأمريكى تقاس بالبوصة، وتبيعها كجزء من أجنحة نوم كاملة. وحالياً تقوم الشركة بإعادة تصميم كامل مجموعتها من أثاث المطبخ ولوازمه حتى تتناسب مع الذوق الأمريكى. كما رفعت الشركة نسبة المنتجات ذات المصدر المحلى من ١٥% عام ١٩٩٠، إلى ٤٥% عام ١٩٩٤، وذلك يجعل الشركة بمأمن من التقلبات التى تعترى أسعار العملات. ولاشك أن تلك التعديلات التى أدخلت على استراتيجية الشركة قد آتت ثمارها. إذ تضاعفت مبيعات إيكيا ثلاث مرات ما بين أعوام ١٩٩٠ و١٩٩٤ فى أمريكا الشمالية لتصل إلى ٤٨٠ مليون دولار، وتزعم الشركة أنها قد حققت أرباحاً فى سوق أمريكا الشمالية منذ عام ١٩٩٣. وبحلول عام ١٩٩٥ قامت الشركة بعمل توسعات فيما يختص بمتاجر أمريكا الشمالية حيث بلغت آنذاك ١٥ متجراً.

رؤية شاملة Overview :

نتناول فى هذا الفصل الاستراتيجيات التى تتبناها الشركات عندما تقوم بتوسعات خارج أسواقها المحلية وتبدأ فى دخول المنافسة على أساس عالمى. وفى هذه الحالة ليس هناك إلا خياراً واحداً للشركات، يتجسد فى التزام تلك الشركات بنفس الاستراتيجية فى جميع أنحاء العالم، والتى يطلق عليها الاستراتيجية العالمية. ولقد تبنت إيكيا تلك الاستراتيجية فى مستهل توسعها فى السويد إلى الدول الأوربية المجاورة. وكما لاحظنا فى الافتتاحية، كانت استراتيجية إيكيا ناجحة جداً فى بادئ الأمر. إذ أن بيع المنتج بنفس الأسلوب فى كل بلد سمح للشركة أن تحقق نسب توفير عالية فى التكلفة، وقد استفاد المستهلكون من هذه السياسة إذ أنهم حصلوا على منتجات بسعر منخفض، الأمر الذى منح إيكيا فرصة الاستحواذ على نصيب كبير من حصص السوق على حساب المنافسين. إلا أن استراتيجية إيكيا بدأت فى الاهتزاز عندما دخلت سوق أمريكا الشمالية. وكى تنجح فى هذه الأسواق، وجدت إيكيا أنه يتحتم عليها صنع منتجات وفق طلب العملاء كى تتوافق مع أذواق العملاء الحاليين. وبينما أدى ذلك إلى رفع نسبة مبيعات إيكيا فى أمريكا الشمالية، إلا أنه أدى

أيضاً إلى رفع تكاليف المنافسة في هذه السوق ، الأمر الذي ترتب عليه تخفيض هامش ربح إيكيا . كما سنرى ، أن الرغبة في طرح منتجات نمطية في شتى أنحاء العالم مع تحقيق اقتصاديات الحجم المرغوبة وبناء وتدعيم مزايا تنافسية ترتكز على التكلفة ، غالباً تصطدم بالحاجة إلى تصنيع المنتجات وفق طلب العملاء ، ذلك لأن هذه العملية تؤدي إلى رفع التكاليف .

إن التوتر الناشئ عن التصادم بين كيفية التوصل إلى التمطية وكيفية الإنتاج وفق طلب العملاء يعتبر أحد الصراعات الأساسية التي يتعين على الشركات العالمية أن تقوم بحلها . ونستعرض في هذا الفصل طبيعة هذا الصراع ، ونقترح بعض الخطوط الإرشادية التي يمكن للشركات أن تستخدمها لتحديد أفضل استراتيجية ، وذلك بالنظر إلى مواردها ، وقدراتها ، وطبيعة الأسواق التي يتنافسون داخلها . وقبل بلوغ نهاية هذا الفصل ، نتدبر معاً الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن للشركات الاعتماد عليها في مجال التنافس في الأسواق العالمية ، مع مناقشة مزايا وعيوب كل منها . كذلك سنتناول في هذا الفصل الوسائل المختلفة التي تستخدمها الشركات بغرض دخول الأسواق الأجنبية . ومن هذه الوسائل ، التصدير والترخيص ، وإنشاء المشروعات المشتركة ؛ وإنشاء الفروع . ونختتم الفصل بمناقشة الأرباح والتكاليف المرتبطة بالدخول في تحالفات استراتيجية مع المنافسين العالميين . ولدى الانتهاء من هذا الفصل سوف تكون ملماً إلماماً جيداً بالمسائل الاستراتيجية المختلفة التي تواجهها الشركات عندما تتخذ قرارات تتعلق بالتوسع في عملياتها خارج الوطن .

التربح من التوسع العالمي :

إن التوسع على المستوى العالمي يسمح للشركات كبيرها وصغيرها بزيادة ربحيتها ، عن طريق فتح آفاق جديدة لا تتوفر للشركات التي يقتصر عملها على المستوى المحلي . وتستطيع الشركات التي تعمل على المستوى الدولي أن :

(١) تحقق عوائد ربحية أعلى من خلال كفاءاتها المتميزة .

(٢) تحقيق ما تسميه اقتصاديات الموقع من خلال أداء الأنشطة ذات القيمة في أفضل موقع لها .

(٣) تتفوق على منافسيها بالنظر إلى موقعها من منحنى الخبرة ، ومن ثم خفض تكاليف خلق وابتكار القيمة .

نقل الكفاءات المتميزة :

لقد تناولنا مفهوم الكفاءات المتميزة فى الفصل الرابع . ويمكن أن نعرف الكفاءات المتميزة على أنها " مواطن القوة المتفردة التى تسمح للشركة بتحقيق الكفاءة المتفوقة، والجودة والتحديث، أو الاستجابة المتفوقة للعميل ". وتعبر مواطن القوة هذه عن نفسها بشكل نموذجى من خلال تقديم منتجات، يصعب على الشركات الأخرى مجاراتها فى جودة تلك المنتجات أو يصعب تقليدها. وهكذا تشكل الكفاءات المتميزة حجر الزاوية بالنسبة لمزايا الشركة التنافسية، كما أنها تساعد الشركة على خفض التكاليف المرتبطة بعملية خلق القيمة، أو أداء الأنشطة المرتبطة بعملية خلق القيمة بطرق تؤدى إلى تحقيق التميز وإمكانية فرض سعر استثنائى عالى.

إن الشركات التى تتمتع بكفاءات متميزة ذات قيمة عالية تستطيع غالباً أن تحقق عوائد ضخمة من خلال ربطها تلك الكفاءات والمنتجات بالأسواق الأجنبية حيث يفتقر منافسوها الوطنيون لمثل هذه الكفاءات والمنتجات، وعلى سبيل المثال ، كما جاء فى الاستراتيجية من الواقع (١/٨)، نجد أن شركة ماكدونالدز قد توسعت بسرعة فيما عبر البحار كى تستغل كفاءاتها المتميزة فى إدارة عملياتها الخاصة بصناعة الأطعمة السريعة. ولقد برهنت تلك الكفاءات على جدواها وقيمتها فى أقطار مختلفة مثل فرنسا، الصين، ألمانيا، والبرازيل، كما كان الحال فى الولايات المتحدة. ولم يكن متواجداً فى تلك الدول سلاسل متخصصة فى تقديم الأطعمة السريعة على النمط الأمريكى قبل دخول ماكدونالدز إلى أسواقها، لذا نستطيع القول أن ماكدونالدز قد جلبت مهارات متفردة ومنتج متفرد. ولقد أدى عدم وجود منافسين محليين يتمتعون بنفس الكفاءات والمنتجات إلى تدعيم ربحية الاستراتيجية التى تبنتها ماكدونالدز. وفى فترة سابقة اتجهت شركات أمريكية أخرى مثل كيلوج، كوكا كولا، وهاينز، وبروكتر &جامبل إلى التوسع فيما وراء البحار واستغلال كفاءاتها المتميزة فى تطوير وتسويق السلع الاستهلاكية.

استراتيجية من الواقع (١/٨)

حقاً أنه عالم ماط Mc World

بعد ثلاثة عقود من النمو السريع، وجدت شركة ماكدونالدز أن عليها أن تواجه بعض المشكلات إبان عقد الثمانينات، إذ بدأت علامات التشبع تعترى السوق الأمريكية للأطعمة السريعة. واستجابة من ماكدونالدز حيال هذا الكساد

اتجهت الشركة إلى التوسع فى الخارج. وفى عام ١٩٨٠ قدرت نسبة المطاعم الجديدة التى افتتحت فى الخارج بـ ٢٨% من مجموع ما تم افتتاحه من مطاعم فى هذه السنة، وارتفع هذا المعدل فى عام ١٩٨٦ ليبلغ ٤٠%، وقارب ٦٠% فى عام ١٩٩٠، وتجاوز ٦٦% فى عام ١٩٩٤، والتى بلغ عدد ما تملكه الشركة من مطاعم فى ٧٢ بلد أجنبى ٧٠٠٤ مطعماً، حققت ٤٦% من إجمالى عائدات الشركة آنذاك. ولم تظهر على ماكدونالدز أى علامات تدل على الوهن او التدهور. ولاحظت إدارة الشركة أن هناك مطعماً واحداً لكل ٦٠٠٠٠٠ نسمة فى الاثنتين وسبعون بلداً أجنبياً، مقارنة بمطعم واحد لكل ٢٥٠٠٠ نسمة فى أمريكا. واتجهت خطط الشركة إلى الاستمرار فى التوسع فى الخارج. وفق معدلات سريعة، وانعقدت النية لافتتاح ٥٠٠ مطعم فى إنجلترا وفرنسا وألمانيا بحلول عام ١٩٩٧، مما يزيد عدد المطاعم فى هذه الدول بنسبة ٣٧%. ومن المتوقع أن تقوم ماكدونالدز بمضاعفة عدد مطاعمها فى منطقة الكاريبي و المكسيك وأمريكا الوسطى والجنوبية بحلول العام نفسه. وتخطط الشركة أيضاً لمد نشاطها إلى خمسة وعشرين أو ثلاثين بلداً آخراً مع نهاية هذا القرن.

ويعتبر التخطيط التفصيلي أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح عمليات توسع الشركة فى الخارج. فعندما تدخل الشركة بلداً أجنبية، فهى لا تقدم على هذه الخطوة إلا بعد إعداد مستفيض. وما حدث فى بولندا يُعد نموذجاً مثالياً. فقبل أن تقوم ماكدونالدز بافتتاح أول مطاعمها فى بولندا عام ١٩٩٢، قضت الشركة ١٨ شهراً فى إجراء الاتصالات الهامة ومحاولة التعرف على طبيعة الثقافية المحلية، وقد جرى تدبر اعتبارات وعوامل كثيرة فى هذا الشأن مثل المواقع والأوضاع العقارية وظروف العمارة والتشييد والموردين والموظفين والعلاقات مع الجهات الحكومية. وفى يونيو ١٩٩٢ توجه فريق من الموظفين مكون من خمسين فرداً من الولايات المتحدة وروسيا وألمانيا وبريطانيا إلى بولندا للمساعدة فى افتتاح أول المطاعم. وتمحورت جهودهم الأساسية حول استخدام وتدريب الموظفين المحليين. وبحلول منتصف عام ١٩٩٤ عاد كل هؤلاء الموظفون باستثناء واحداً فقط إلى بلادهم، إذ تم إحلال موظفين بولنديين محلهم بعد إكسابهم المهارات المطلوبة لتشغيل عمليات ماكدونالدز.

ومن العوامل الرئيسية والمفاتيح الرئيسية للاستراتيجية الدولية ذلك الاتجاه الذى يتجسد فى استيراد المهارات الإدارية. إن نجاح مكدونالدز على الصعيد الأمريكى قد أرتكز على صيغة من العلاقات الوثيقة بين الموردين، ومدى فعالية عمليات التسويق داخل البلاد والتحكم الصارم فى الإجراءات الخاصة بعمليات تشغيل المطعم، هذا بالإضافة إلى اعتماد نظام الامتياز، والتشجيع على تداوله.

وبرغم أن هذا النظام لم يعمل جيداً في الولايات المتحدة، إلا أنه أثمر جيداً بعد إدخال بعض التعديلات عليه وتوظيفه في بلدان أخرى. إن أكبر التحديات التي واجهت الشركة تلك التي تجسدت في غرس روح الحماس، والنمط الثقافي للشركة، وإجراءات التشغيل القياسية التي تعتبر بمثابة السمات المميزة للنجاح في الولايات المتحدة. ومن أجل تأمين الدعم لهذه المهمة، اتجهت مكدونالدز إلى الاستعانة بشركاء كبار في إطار المشروعات المشتركة. ولاشك أن الشركاء يلعبون دوراً هاماً في تعلم وزرع قيم المنظمة في نفوس الموظفين المحليين.

كما أن الشركاء الأجانب قد لعبوا دوراً هاماً في مساعدة مكدونالدز في تهيئة أساليب التسويق الخاصة بها وقوائم الطعام التي تقدمها مع الظروف والتقاليد المحلية. ورغم أن الأطعمة الأمريكية بقيت هي العنصر الرئيسي في القائمة، إلا أنه قد تم إضافة أصناف محلية. وعلى سبيل المثال، تقدم مكدونالدز في البرازيل مشروباً خفيفاً مصنوعاً من توت الأمازون وفي ماليزيا، وسنغافورة، وتايلاند يتذوق المواطنون مخفوق اللبن بالدوريان، وهي فاكهة سيئة الرائحة يعتبرها المواطنون المحليون مثيرة للشهوة الجنسية. إضافة إلى ما يقدمونه من مساعدة في عملية تهيئة المنتج، فإنه بمقدور هؤلاء الشركاء أيضاً أن يوجهوا الشركة ويقودوها بعيداً عن منسفلات التسويق المكلفة. وعلى سبيل المثال، ففي اليابان تمكن دن فوجيتا رئيس مكدونالدز في اليابان من تجنب المواقع الواقعة في الضواحي، وركز على المواقع الحضارية التي تمتاز بكثافة المستهلكين.

إن أكبر المشكلات التي واجهت مكدونالدز كانت تتجسد في تطبيق النموذج الأمريكي لأعمالها في البلدان الأخرى. وتحافظ مكدونالدز على مواصفات صارمة جداً فيما يختص بكل المكونات والخامات التي تستخدمها، ويعد ذلك بمثابة المفتاح الرئيسي للتحكم في الجودة. ويتميز موردو الشركة الأمريكيين بالولاء الشديد لمكدونالدز، ولابد لهم أن يكونوا كذلك نظراً لأن ثرواتهم ومصالحهم ترتبط بقوة بمكدونالدز وأوضاعها. أما خارج الولايات المتحدة، نجحت مكدونالدز في إرساء موردين ولكنهم غير متحمسين ولا يعتزمون القيام بالاستثمارات المطلوبة التي تحرص عليها الشركة. ولقد واجهت مكدونالدز مشكلة في بريطانيا تجسدت في إقناع المخابز في إنتاج رغيف الهامبورجر. وبعد معاناة مع مخبزين محليين، قامت الشركة بإنشاء مخبزها الخاص بغرض توفير الخبز اللازم لمطاعمها. كذلك عندما قررت مكدونالدز افتتاح فرعها في روسيا، اكتشفت أن الموردين المحليين يفتقرون إلى إمكانية إنتاج سلعة تفي بمتطلبات الجودة. ولقد اضطرت الشركة لتحقيق التكامل الرأسي داخل إطار الصناعة

المحلية بشكل غير مسبوق، وقامت باستيراد بذور البطاطس وانخرطت بشكل غير مباشر في مجال الإنتاج الحيواني وإنتاج الخضراوات. كما تعين على مكدونالدز أيضاً إنشاء أكبر مصنع في العالم لمعالجة الأطعمة، وذلك بتكلفة تقدر بـ ٤٠ مليون دولار. أما المطعم نفسه فقد تكلف ٤,٥ مليون دولار.

تلك الكفاءات والمنتجات التى تم تطويرها فى السوق الأمريكية خلال الخمسينات والستينات حققت عوائد ضخمة عند العمل بها فى الأسواق الأوربية، حيث افتقد معظم المنافسين المحليين مثل تلك المهارات التسويقية والمنتجات. ولقد أدى احتكار الشركات الأمريكية لمهارات تسويق السلع الاستهلاكية إلى سيطرة تلك الشركات على كثير من أسواق السلع الاستهلاكية الأوروبية خلال الستينات والسبعينات. وعلى نفس النهج سارت الشركات اليابانية خلال السبعينات والثمانينات، حيث اتجهت تلك الشركات إلى التوسع العالمى من أجل استغلال كفاءاتها المتميزة فى مجالات الإنتاج، وإدارة الموارد وتطوير المنتجات الجديدة، تلك الإمكانات التى بدا أن المنافسين الأمريكيين والأوربيين يفتقرون إليها.

تحقيق اقتصاديات الموقع :

تنشأ اقتصاديات الموقع عن مباشرة النشاط المرتبط بخلق القيمة فى الموقع المثالى للنشاط فى أى بقعة من بقاع العالم (تكاليف النقل، التحرر من قيود التجارة). أن تعيين الموقع النموذجى المرتبط بهذا الغرض يؤدى إلى أحد التأثيرين : (١) خفض تكاليف عملية خلق القيمة يساعد الشركة على تحقيق موقع متميز يتميز بانخفاض التكاليف. (٢) منح الشركة القدرة على تمييز منتجاتها وفرض سعر استثنائى عالى.

وهكذا نجد أن الجهود المبذولة لإدراك اقتصاديات الموقع تتوافق مع الاستراتيجيات العامة لمستوى النشاط المرتبطة بالتكلفة المنخفضة والتميز؛ ونظرياً يمكن أن نقول أن الشركة التى تستطيع إدراك اقتصاديات الموقع من خلال نشر أنشطتها الخاصة بعملية خلق القيمة، كل نشاط فى موقعه المثالى، قد تستحوذ بذلك على المزايا التنافسية على حساب الشركات التى تركز على أنشطتها الخاصة بخلق القيمة فى موقع واحد. فالنوع الأول من الشركات قد يكون لديه القدرة بشكل أفضل لتمييز منتجاتها وخفض هيكل التكلفة الخاص بها. وفى عالم يئن تحت وطأة المنافسة العالمية، تصبح مثل هذه الاستراتيجية، استراتيجية حتمية من أجل البقاء والاستمرار.

لنأخذ شركة " سوان Swan " للبصريات كمثال على اقتصاديات الموقع ، وهي شركة أمريكية متخصصة في تصنيع وتوزيع النظارات والعدسات. وبعد ان كانت تلك الشركة تحقق عائدات ما بين ٢٠ إلى ٣٠ مليون دولار ، إلا أنها تكاد توصف بالعملاق ، إذ أنها تقوم الآن بتصنيع منتجاتها في مصانع منخفضة التكلفة في هونج كونج والصين ، كما أن سوان تستحوذ على حصة صغيرة من صناعة بيوت تصميم البصريات في اليابان وفرنسا وإيطاليا. وما نستطيع أن نستخلصه من هذا المثال ، أن تلك الشركة قد قامت بنشر عمليات التصنيع والتصميم الخاصة بها على مواقع مختلفة حول العالم كي تستفيد من المهارات الأساسية الجيدة وهيكل التكلفة المنخفضة المتوافر في الأقطار الأخرى. ولقد ساعدت الاستثمارات في كل من هونج كونج والصين شركة سوان على تخفيض تكاليفها ، بينما ساعدتها الاستثمارات في اليابان والصين وإيطاليا على إنتاج منتجات متميزة تستطيع بموجبها أن تفرض أسعاراً استثنائية عالية. وأهم ما يسترعي انتباهنا هنا أنه من خلال قيام الشركة بنشر أنشطة التصنيع والتصميم الخاص بها على هذا المنوال ، استطاعت سوان إرساء المزايا التنافسية لنفسها في السوق العالمية.

ودعنا نضرب مثالاً لذلك باستراتيجية بوينج لتصنيع طائراتها النفاثة التجارية الجديدة طراز ٧٧٧ ، إذ يدخل في تصنيع تلك الطائرة ١٣٢٥٠٠ جزءاً هندسياً ، تولى إنتاجها ٤٥٤ مورداً مختلفاً في جميع أنحاء العالم. ثمانية من هؤلاء ، موردين يابانيين ينتجون أجزاء تدخل في بناء جسم الطائرة ، وأبوابها وأجنحتها ، ومورد واحد من سنغافورة مسئول عن تصنيع أبواب واجهة جهاز التوجيه الخاص بعملية الهبوط ، وثلاث موردين من إيطاليا يقومون بتصنيع مصاريع الأجنحة. ومما يحسب لبوينج في اعتمادها على مصادر خارجية لتوريد تلك الأجزاء ، أن موردي الشركة هم الأفضل في العالم لإنجاز مهامهم تجاه بوينج بالنظر إلى التكلفة والجودة. والنتيجة المترتبة على ذلك تتجسد في التوصل إلى منتج نهائي أفضل وتحقيق مزايا تنافسية لبوينج في السوق العالمية.

التحرك الإيجابي على منحنى الخبرة :

كما أشرنا في الفصل الخامس يمكن أن نعزو منحنى الخبرة إلى معدلات الانخفاض المنظمة في تكاليف الإنتاج ، والذي لوحظ إمكانية حدوثه على مدار حياة المنتج. وقد أشرنا في الفصل الخامس أن مؤثرات التعلم واقتصاديات الحجم تشكل الأساس لمنحنى الخبرة ، حيث يؤدي التحرك الصحيح في إطاره

على تهيئة الفرصة للشركة لخفض تكاليف خلق القيمة. والشركة التى تنجح فى التحرك الأسرع فى هذا المجال سوف تستحوذ على مزايا مرتبطة بالتكلفة على حساب منافسيها، لذا نجد أن هذا النوع من التحرك على منحنى الخبرة يتوافق مع استراتيجية مستوى النشاط المرتبطة بريادة التكلفة.

إن كثيراً من المصادر التى تشكل الأساس للخبرة المرتكزة على اقتصاديات التكلفة توجد فى إطار مستوى المصنع. وتلك الحقيقة تتفق مع معظم مؤثرات التعلم الخاصة باقتصاديات الحجم الناشئة عن توزيع التكاليف الثابتة الخاصة ببناء الطاقة الإنتاجية، على حجم كبير من المخرجات. وذلك يعنى أن اللحاق بمنحنى الخبرة بأسرع ما يمكن قد يؤدى إلى زيادة حجم الإنتاج المتراكم بواسطة المصنع. وحيث أن الأسواق العالمية تفوق المحلية فى الحجم، فأنه يرجح بالنسبة للشركات التى تخدم السوق من خلال موقع واحد أن يتراكم لديها حجماً كبيراً من المنتجات بمعدل أسرع من الشركات التى تركز بشكل مبدئى على خدمة أسواقها الوطنية، أو تلك التى تخدم أسواقاً متعددة من مواقع إنتاج متعددة. وهكذا، يتماشى خدمة سوق عالمية من موقع واحد مع التحرك الإيجابى على منحنى الخبرة ومن ثم إرساء وضع منخفض التكلفة.

وتحتاج الشركات إلى تبنى سياسات تسعيرية وتسويقية تتسم بالجرأة والإقدام من أجل رفع معدلات الطلب بسرعة، وذلك يؤمن لها سرعة التحرك الايجابى على منحنى الخبرة. كما تحتاج الشركات أيضاً لبناء طاقة إنتاجية قادرة على خدمة السوق العالمية. وهناك نقطة أخرى يجب أخذها فى الاعتبار. وهى ان مزايا التكلفة الخاصة بخدمة السوق العالمية من موقع واحد سوف تكون ذات أهمية ومغزى كبيرين، إذا ما كان ذلك الموقع هو الموقع المثالى لإنجاز وأداء ذلك النشاط الخاص بخلق القيمة. هذا إذا ما كانت الشركة تحقق اقتصاديات التكلفة من تأثيرات منحنى الخبرة مع اقتصاديات الموقع فى نفس الوقت معاً.

أن الشركة التى تفوقت فى تبنى مثل هذه الاستراتيجية هى شركة ماتسوشيتا. حيث انخرطت تلك الشركة فى سباق مع سونى وفيليبس فى السبعينات لتطوير جهاز الفيديو كاسيت، ورغم أن البداية قد شهدت تخلف ماتسوشيتا وراء كل من سونى وفيليبس، إلا أنها استطاعت أن تجعل تصميم وشكل الفيديو الخاص بها مقبول كمعيار دولى والمعروف بـ فى أتش أس، وجنت على أثر ذلك أرباحاً طائلة، مع تحقيق اقتصاديات التكلفة المرتبطة بمنحنى الخبرة فى إطار هذه العملية. وقد ساهمت مزايا التكلفة التى حققتها

ماتسوشيتا في إقامة عائق كبير في وجه المنافسين الجدد. ولقد استهدفت استراتيجية ماتسوشيتا بناء كيان عالمي بأسرع ما يمكن. ولضمان استيعاب معدلات الطلب على مستوى العالم، زادت الشركة الطاقة الإنتاجية بثلاثة وثلاثين ضعفاً من ٢٠٥٠٠٠ وحدة في عام ١٩٧٧ إلى ٦,٨ مليون وحدة بحلول عام ١٩٨٤. واستطاعت الشركة عن طريق خدمة السوق العالمية من موقع واحد في اليابان أن تدرك وتحقق مؤثرات التعلم واقتصاديات الحجم. ولقد هيأت تلك الأجواء للشركة أن تخفض من أسعارها بنسبة ٥٠% خلال خمس سنوات من بدء بيع وترويج جهاز الفيديو وفق التصميم المعروف بـ " في أتش أس VHS ". وترتب على ذلك احتلال ماتسوشيتا عام ١٩٨٣ لقمة هرم إنتاج جهاز الفيديو، بمعدل إنتاج يصل إلى ٤٥% من حجم الإنتاج العالمي، فضلاً عن الاستئثار بمزايا تكلفة متميزة على حساب منافسيها الرئيسيين. واحتلت هيتاشي المركز الثاني بمعدل إنتاج يقدر بـ ١١,١% من حجم الإنتاج العالمي في عام ١٩٨٣.

التوسع العالمي واستراتيجية النشاط :

من الأهمية بمكان أن نتعرف على أن الطرق المختلفة لتحقيق الأرباح من التوسع العالمي ترتبط باستراتيجيات مستوى النشاط العامة لزيادة التكلفة والتميز. إن الدول التي تحاول نقل الكفاءات المتميزة للبلدان الأخرى، إنما تحاول بذلك إدراك وتحقيق مكاسب أعظم من التكلفة المنخفضة لتلك البلدان أو التميز المرتكز على المزايا التنافسية. إن بعض الشركات مثل سوان للبصريات التي تحاول إدراك اقتصاديات الموقع تحاول خفض تكاليفها او زيادة القيمة الخاصة بمنتجاتها، لذا فإن تلك الشركات تستطيع أن تميز نفسها على حساب منافسيها. هذا بالإضافة إلى أن الشركات التي تخدم السوق العالمية تحاول بناء المزايا التنافسية المرتكزة على التكلفة المنخفضة مثلما فعلت ماتسوشيتا بتصميمها لنمط الـ في اتش اس في مجال الفيديو كاسيت، الأمر الذي من شأنه أن يسهل التحرك الإيجابي السريع على منحنى الخبرة.

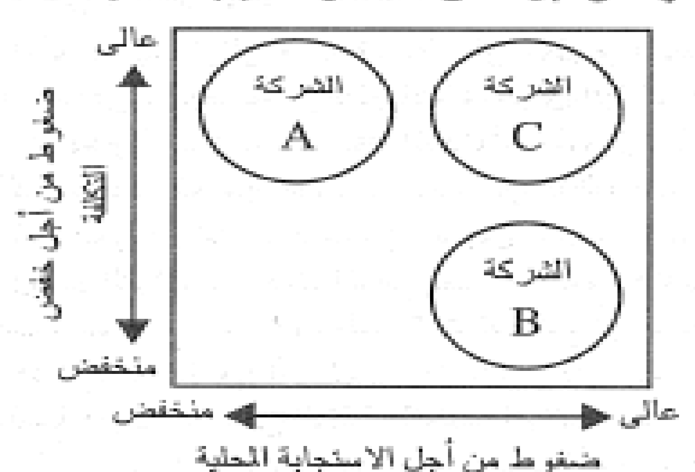
الضغوط المرتبطة بخفض التكلفة والاستجابة المحلية :

تواجه الشركات التي تنافس في السوق العالمية نوعين من الضغوط التنافسية : الضغوط المرتبطة بخفض التكلفة، والضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية (أنظر الشكل ١/٨). وكما لاحظنا مثال إيكيا، تضع تلك الضغوط التنافسية مطالب متضاربة تثقل كاهل الشركة. وتقتضي الاستجابة للضغوط

المتعلقة بخفض التكلفة أن تحاول الشركة خفض تكلفة الوحدة الإنتاجية. ولتحقيق هذا الهدف، قد تلجأ الشركة إلى ممارسة أنشطتها الإنتاجية فى الموقع الأقل تكلفة، أينما كان فى أى بقعة من بقاع العالم. وقد تلجأ أيضاً إلى تقديم منتج نمطى وطرحه فى السوق العالمية للتحرك بإيجابية على منحنى الخبرة بأسرع ما يمكنها. ومن ناحية أخرى، تتطلب الاستجابة للضغوط الخاصة بالاستجابة المحلية ضرورة قيام الشركة بتقديم منتجات متميزة وتنويع استراتيجيات التسويق الخاصة بها من بلد لآخر، فى سبيل استيعاب الطلبات المختلفة الناشئة عن اختلاف أذواق المستهلكين فى كل بلد من البلدان، وأيضاً عن اختلاف الممارسات العملية، وقنوات التوزيع والظروف التنافسية، وأخيراً السياسات الحكومية. نظراً لأن التمييز فى المنتج عبر البلدان قد يشتمل على عمليات تكرار وافتقار إلى تنميط المنتج، فقد يؤدى ذلك إلى رفع معدلات التكلفة.

شكل رقم (١/٨)

ضغوط من أجل خفض التكلفة والاستجابة المحلية



بينما نجد بعض الشركات مثل الشركة " A " فى الشكل (١/٨) تواجه ضغوطاً عالية من أجل خفض التكلفة، وضغوطاً منخفضة لتحقيق الاستجابة المحلية، نجد شركات أخرى مثل الشركة " B " تواجه ضغوطاً متدنية بالنسبة لخفض التكلفة وضغوطاً عالية بالنسبة للاستجابة المحلية، كما أن هناك شركات كثيرة تحتل موقع كالذى تحتله الشركة " C ". إذ تواجه تلك الشركات ضغوطاً عالية فيما يختص بكل من خفض التكلفة والاستجابة المحلية. ولاشك أن التعامل مع هذه الضغوط المتضاربة والمتناقضة تعتبر تحدياً استراتيجياً صعباً بالنسبة

للشركة، نظراً لأن الاقتصار على تبنى الاستجابة المحلية يؤدى إلى رفع التكاليف. وسوف نتدبر معاً فيما تبقى من هذا الفصل مصادر الضغوط الخاصة بخفض التكلفة والاستجابة المحلية. كما سنتناول فى القسم التالى الاستراتيجيات التى تتبناها الشركة للتعامل مع تلك الضغوط.

الضغوط الخاصة بخفض التكلفة :

يجب على الشركات الدولية أن تتكيف مع الضغوط الخاصة بعمليات خفض التكلفة ويمكن أن تكون هذه الضغوط حادة بالنسبة للصناعات المنتجة للسلع والبضائع، حيث يكون تحقيق التمييز ذو المعنى على أساس من العوامل غير السعرية أمراً شاقاً، وحيث يمثل السعر السلاح التنافسى الرئيسى. وتتدرج المنتجات التى تخدم الحاجات العالمية تحت هذه الفئة. وتوجد وتتكون الحاجات العالمية عندما تتشابه أذواق وعوامل التفضيل لدى المستهلكين فى البلدان المختلفة، وينطبق هذا على المنتجات السلعية التقليدية مثل الكيماويات والنفط والصلب والسكر وما شابه ذلك. كما أنه يتجه أيضاً إلى أن يكون ذلك حقيقة فى الكثير من السلع الصناعية والاستهلاكية مثل الآلات الحاسبة المحمولة، والرقائق المصنوعة من أشباه الموصلات والحاسبات الشخصية. كما تتميز الضغوط المرتبطة بخفض التكلفة بالشدة أيضاً فى الصناعات التى يرتكز فيها المنافسون الكبار على الموقع المنخفض التكلفة، أو حيث يكون هناك فوائض كبيرة فى الطاقة الإنتاجية، أو فى المجال الذى يتميز بقوة تأثير المستهلكين. كما يزعم كثيراً من المعلقين أن تحرير التجارة العالمية والبيئة الاستثمارية خلال العقود الحديثة قد أدى إلى زيادة الضغوط الخاصة بالتكلفة من خلال تيسير المنافسة الدولية.

لقد شهدت صناعة إطارات السيارات العالمية ضغوطاً حادة فيما يتعلق بخفض التكلفة خلال السنوات القليلة الماضية. وتمثل الإطارات سلعة من السلع التى تواجه صعوبات فى التمييز، حيث السعر هو السلاح التنافسى الرئيسى. إن شركات السيارات الكبرى هى المشترى الرئيسى للإطارات، وتتسم تلك الشركات بقوة التأثير، لذا فهم يلجأون إلى ضرب منتجى الإطارات بعضهم ببعض فى محاولة للحصول على المنتج بأسعار منخفضة. هذا بالإضافة إلى ما أحدثه التدهور فى الطلب على السيارات فى مستهل التسعينات من فوائض إنتاجية كبيرة فى صناعة الإطارات، وقد تجسد هذا الموقف الخطير فى بوار وكساد ٢٥٪ من الإنتاج العالمى. وترتب على ذلك نشوب حرب أسعار عالمية، مما تسبب فى معاناة معظم شركات الإطارات من خسائر جسيمة فى

مستهل التسعينات. وفي معرض استجابتها لضغوط التكلفة، تحاول معظم شركات الإطارات ترشيد وضع عملياتها بأسلوب يتوافق مع تحقيق وضع منخفض التكلفة. وقد بدءوا بالفعل في نقل عمليات الإنتاج إلى منشآت منخفضة التكلفة، مع طرح منتجات عالمية المعايير في محاولة منهم لإدراك اقتصاديات منحنى الخبرة.

الضغوط الخاصة بالاستجابة المحلية :

تنشأ هذه الضغوط عن اختلاف أذواق وأفضليات المستهلكين، وكذلك عن اختلاف البُنى التحتية والممارسات التجارية والاختلافات في قنوات التوزيع وطلبات الحكومة المضيفة.

اختلاف أذواق وأفضليات المستهلكين :

تنشأ ضغوط قوية خاصة بالاستجابة المحلية عندما تختلف وتتفاوت أذواق وأفضليات المستهلكين بشكل ملحوظ فيما بين البلدان وبعضها البعض، وقد يرجع ذلك إلى أسباب تاريخية وثقافية. وفي مثل هذه الحالات يجب تصنيع المنتج وصياغة الرسالة التسويقية وفق طلب العميل. وذلك يؤدى إلى وجود ضغوط لتفويض فروع وطنية للقيام بمهام الإنتاج والتسويق.

وعلى سبيل المثال، وفي مجال صناعة السيارات، يوجد طلب قوى بين مستهلكي أمريكا الشمالية على الشاحنات الصغيرة. وتلك حقيقة لا مراء فيها وملموسة في الجنوب والغرب حيث يمتلك عائلات كثيرة الشاحنة الصغيرة كسيارة ثانية أو ثالثة. أمّا في أوروبا فالأمر على النقيض تماماً، إذ ينظر المستهلكون إلى الشاحنة الصغيرة على أنها مركبة من مركبات الخدمة والمرافق، وتشتريها بشكل أولى الشركات أكثر منها الأفراد. وهكذا، يتعين صياغة الرسالة التسويقية بما يتوافق مع الطبيعة المختلفة للطلب في أمريكا الشمالية وأوروبا. وكمثال آخر دعنا نتذكر معاً قصة إيكيا. إذ في بادئ الأمر فشلت متاجر إيكيا في أمريكا الشمالية في الوفاء باحتياجات العملاء بشكل دقيق، لأن الشركة لم تأخذ في اعتبارها أن أذواق وأفضليات المستهلكين في أمريكا الشمالية تختلف مقارنة بالأذواق والأفضليات في أوروبا الغربية.

وفي مقولة مشهورة للبروفسير ثيودور ليفيت، الأستاذ في كلية الإدارة جامعة هارفارد، حاول أن يبرهن فيها أن طلبات المستهلكين فيما يختص بالإنتاج وفق الطلب المحلي آخذه في التدهور على مستوى العالم. وطبقاً لما قاله ليفيت أن وسائل الاتصال الحديثة وتقنيات الانتقال قد هيأت الظروف لتقارب

الأذواق والأفضليات لدى المستهلكين من دول مختلفة. ويترتب على ذلك نشوء أسواق عالمية ضخمة للمنتجات الاستهلاكية النمطية. وأستشهد ليفيت بالقبول العالمى لمنتجات ماكدونالدز، وكوكاكولا، وجينز ليفي ستراوس، وأجهزة تلفزيون سونى، والتى تباع كلها كمنتجات نمطية، وكأنها دليل على التجانس المتزايد والمتنامى للسوق العالمى.

إلا أن معلقين كثيرين قد وصفوا حجج ليفى بأنها مبالغ فيها. وعلى سبيل المثال، لاحظ كل من كريستوفر باريت وسومانترا جوشال أن رد فعل المستهلكين فى صناعة الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية حول التنميط المغالى فيه للمنتجات العالمية هو إظهار التفضيل المتجدد للمنتجات التى تم تمييزها وفقاً للظروف المحلية. وقد لاحظ المعلقون أن شركة " امستراد Amstrad " وهى شركة بريطانية سريعة النمو متخصصة فى مجال الكمبيوتر والإلكترونيات قد بدأت انطلاقتها الأولى بالتعرف على احتياجات المستهلكين المحليين والاستجابة لها. وقد تمكنت امستراد من الاستحواذ على نصيب كبير من سوق أجهزة الصوت البريطانية من خلال الابتعاد عن الأجهزة الموسيقية النمطية والتى يجرى تسويقها بواسطة شركات كبيرة مثل سونى و ماتسوشيتا. ولقد وضعت امستراد منتجها داخل هيكل مصنع من نوع معين من الخشب (خشب الساج) بدلاً من المعدن، مع لوحة تحكم جرى تصميمها كى تلائم ذوق المستهلكين البريطانيين. وفى رد فعلها على هذا الاتجاه، بدأت ماتسوشيتا تعيد حساباتها حيال الانحياز للتصميم العالمى النمطى، مع التركيز على مزيد من تصنيع المنتج وفق طلب وأذواق المستهلك المحلى.

الاختلافات فى البنية التحتية و / أو التقاليد والعادات :

تنشأ الضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية عن الاختلافات فى البنية التحتية و / أو العادات والتقاليد بين البلاد الأمر الذى يترتب عليه الحاجة إلى تصنيع المنتجات وفق طلب العملاء. إن الوفاء بهذه الحاجة قد يتطلب تفويض فروع أجنبية للقيام بوظائف التصنيع والإنتاج. وعلى سبيل المثال، تعمل الأجهزة المنزلية فى أمريكا الشمالية على تيار كهربائى يقدر بـ ١١٠ فولت، بينما تعمل هذه الأجهزة في البلدان الأوروبية على ٢٤٠ فولت. وهكذا، يجب تصنيع تلك الأجهزة على أساس وضع هذا الاختلاف فى الاعتبار. أيضاً تختلف التقاليد من بلد لآخر. وعلى سبيل المثال، يقود الناس فى بريطانيا سياراتهم على يسار الطريق، بينما فى فرنسا يقود الناس سياراتهم على يمين الطريق، لذا يجب صنع السيارة وإنتاجها مع مراعاة وضع هذا الاختلاف فى الاعتبار.

الاختلافات الخاصة بقنوات التوزيع :

أن استراتيجيات تسويق الشركة يجب أن تستجيب للاختلافات الخاصة بقنوات التوزيع بين مختلف البلدان . وهذا قد يؤدى إلى حتمية تفويض وظيفة التسويق إلى فروع وطنية . وعلى سبيل المثال ، فى مجال صناعة الدواء تجد أن شبكة التوزيع البريطانية واليابانية تختلف عن شبكة التوزيع الأمريكية ، إذ أن الأطباء البريطانيون واليابانيون لا يقبلون الاستجابة بصورة ودية لأسلوب الضغط القوى الذى تستخدمه فرق البيع الأمريكية . وهكذا تتبنى شركات الدواء فى كل من بريطانيا واليابان ممارسات وإجراءات تسويقية مختلفة مقارنة بما يُتبع فى الولايات المتحدة ، إذ أنهم يتعين عليهم التحول من أسلوب البيع الذى يعتمد على الدعاية الصاخبة إلى الأسلوب الذى يعتمد على الإقناع الهادئ .

مطالب الحكومة المضيفة :

إن المطالب الاقتصادية والسياسية التى تفرضها الحكومات المضيفة تجعل من تحقيق درجة الاستجابة المحلية أمراً ضرورياً . وعلى سبيل المثال ، تقتضى السياسات المرتبطة بالدعاية الصحية على مستوى العالم التزام شركات الأدوية بإجراء عمليات التصنيع فى مواقع متعددة . وتخضع شركات الأدوية للاختبارات الطبية المحلية ، بالإضافة إلى إجراءات التسجيل والقيود السعرية ، الأمر الذى يحتم التزام الشركة بانسجام عمليات تصنيع وتسويق الأدوية بالمقتضيات والمتطلبات المحلية . والأكثر من هذا ، وحيث أن الحكومات والوكالات الحكومية تتحكم فى قطاع كبير من ميزانية الرعاية الصحية فى معظم البلدان ، تجد أنهم فى مركز قوى لفرض ضرورة الالتزام بمستوى معين من الاستجابة المحلية . ولاشك أن تهديدات الحماية وقومية الاقتصاد ، والقواعد المحلية (والتى تفرض وجود نسبة تصنيع محلية فى المنتج) تفرض على الشركات ومشروعات العمل الدولية بالالتزام بالتصنيع محلياً . وجزء من هذه الحوافر بالنسبة لشركات السيارات اليابانية لاستخدام الإنتاج الأمريكي ، على سبيل المثال هو الرد على تهديد الكونجرس الأمريكي بفرض الحماية .

خلاصـــة :

تتضمن الضغوط الخاصة بالاستجابة المحلية استحالة إدراك الشركة لكامل المزايا والأرباح من تأثيرات منحنى الخبرة واقتصاديات الموقع . وعلى

سبيل المثال، قد يستحيل أن تخدم سوق عالمية من موقع واحد منخفض التكلفة، فضلاً عن إنتاج منتج بالمقاييس العالمية وتسويقه حول العالم لتحقيق اقتصاديات التكلفة الخاصة بمنحنى الخبرة. وعملياً نستطيع القول أن الحاجة إلى تصنيع المنتج وفق الطلب حسب الشروط المحلية قد يعمل ضد تنفيذ مثل هذه الاستراتيجية. وعلى سبيل المثال، اكتشفت شركات السيارات أن المستهلكين اليابانيين والأمريكيين والأوربيين يطلبون أنواع مختلفة من السيارات، الأمر الذى يعنى تصنيع المنتجات وفق طبيعة الطلب فى الأسواق المحلية. وفى معرض الاستجابة لهذا الموقف اتجهت شركات مثل هوندا وفورد وتويوتا إلى تبنى استراتيجية تقتضى بإقامة منشآت كاملة من القمة إلى القاع فى كل منطقة من هذه المناطق، حتى يمكن خدمة الحاجات والطلبات المحلية بشكل أفضل. وبرغم أن هذه السياسة تجلب كثيراً من الأرباح، إلا أنها تحد من قدرة الشركة على إدراك اقتصاديات التكلفة الخاصة بمنحنى الخبرة فضلاً عن اقتصاديات الموقع. كما تتضمن الضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية استحالة نقل كامل حجم الإنتاج من دولة إلى أخرى، فضلاً عن المهارات والمنتجات المرتبطة بالكفاءات المميزة للشركة. وهنا لابد من تقديم تنازلات بالنظر إلى الظروف المحلية.

الخيار الاستراتيجي :

تعتمد الشركات على أربع استراتيجيات أساسية لدخول البيئة العالمية والتنافس فيها، وهى : الاستراتيجية الدولية، الاستراتيجية المحلية المتعددة، الاستراتيجية العالمية، والاستراتيجية عابرة الجنسيات. ولكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات مزاياها وعيوبها. إن مدى ملاءمة كل منها يختلف باختلاف مدى الضغوط المرتبطة بعمليات خفض التكلفة والاستجابة المحلية. يوضح الشكل (٢/٨) متى تكون كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات مناسبة للموقف القائم. وفى هذا القسم نتناول بالوصف كل استراتيجية، ونحدد التوقيت التى تكون فيه ملائمة، كما نستعرض مؤيديها ومعارضيها.

الاستراتيجية الدولية International Strategy :

تحاول الشركات التى تتبنى الاستراتيجية الدولية العمل على خلق القيمة بواسطة نقل المهارات والمنتجات ذات القيمة العالية إلى الأسواق الأجنبية حيث يفتقر المنافسون المحليون إلى تلك المهارات والمنتجات. ولقد تمكنت معظم الشركات العالمية من خلق القيمة من خلال نقل منتجات متميزة جرى تطويرها

فى البلد الأم إلى أسواق جديدة عبر البحار . طبقاً لذلك فهم يميلون إلى مركزة وظائف تطوير المنتج داخل البلد الأم . إلا أنهم يميلون إلى إنشاء أقسام خاصة بالتسويق والتصنيع داخل كل بلد رئيسي يديرون فيه أنشطة لهم . ورغم انهم يباشرون استراتيجية تقديم وتسويق المنتج وفق طلب العملاء المحليين، إلا أن ذلك يجرى على نطاق ضيق . وفى معظم الشركات العالمية يحتفظ المركز الرئيسى لنفسه بحق التحكم الكامل والصارم فى الاستراتيجيات الخاصة بالمنتج وعملية التسويق .

شكل رقم (٢/٨)

الأربع استراتيجيات الأساسية



تضم قائمة الشركات العالمية شركات مثل، تويز آر يو أس، وماكدونالدز، واى بى أم، وكيلوج وبروكتر وجامبل . وفى الحقيقة تجد أن معظم الشركات الأمريكية التى توسعت فى الخارج فى الخمسينات والستينات تندرج تحت هذه الفئة . ولنتخذ من شركة بروكتر وجامبل مثالاً فى هذا الصدد والتى تقدم لنا الاستراتيجية من الواقع رقم (٢/٨) صورة عنها، وعادةً تمتلك هذه الشركة منشآت إنتاجية فى كل الأسواق الرئيسية الخارجية بما فى ذلك بريطانيا وألمانيا واليابان . وقد قامت تلك المنشآت بتصنيع منتجات متميزة تم تطويرها فى الولايات المتحدة فى الشركة الأم، كما أنها قد تم تسويقها باستخدام رسالة تسويقية تم تصميمها وصياغتها فى الولايات المتحدة . ومن منظور تاريخى نستطيع القول أن الاستجابة المحلية من جانب هذه الشركة تعتبر محدودة المستوى إلى حد ما، الأمر الذى ترتب عليه ظهور بعض المشكلات للشركة.

تكتسب الاستراتيجية الدولية عمقاً ومعنى أعمق في حالة استحواذ الشركة على كفاءات متميزة ذات قيمة عالية، يفتقر إليها المنافسون المحليون في الأسواق الأجنبية، وكذلك إذا ما واجهت الشركة ضغوطاً ضعيفة فيما يختص بالاستجابة المحلية وخفض التكلفة. وفي مثل هذه الظروف، يمكن للاستراتيجية الدولية أن تكون مربحة جداً. إلا انه عندما تكون الضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية ذات درجة عالية، تتعرض الشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية إلى الخسارة لمصلحة الشركات التي تولي اهتماماً أكبر لعملية تصنيع المنتج وفق الطلب. هذا فضلاً عن أن تكرار عدد منشآت التصنيع يعرض الشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية إلى تكبد تكاليف تشغيل عالية. ومن ثم نخلص إلى أن هذه الاستراتيجية غير مناسبة في المجالات الصناعية التي تتميز بارتفاع الضغوط الخاصة بالتكلفة.

استراتيجية من الواقع (٢/٨)

شركة بروكتر وجامبل (Procter and Gamble) :

هي أكبر الشركات الأمريكية في مجال صناعة السلع الاستهلاكية، وقد اكتسبت سمعة جيدة كأفضل مسوق على مستوى العالم. ومن خلال ترويج أكثر من ثمانين ماركة رئيسية، تحقق من خلالها الشركة أكثر من ٢٠ بليون دولار كعائدات على مستوى العالم. وتشكل بروكتر & جامبل مع شركة يونيلفر القوى العالمية المسيطرة على صناعة مساحيق الغسيل ومنتجات النظافة ومنتجات العناية الشخصية. ولقد اتجهت بروكتر & جامبل إلى التوسع في الخارج عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية من خلال انتهاج الاستراتيجية الدولية التي ساعدت على نقل الماركات التجارية وسياسات التسويق التي تم استحداثها وتطويرها في الولايات المتحدة إلى أوروبا الغربية، بنجاح ملحوظ في بادئ الأمر. وعلى مدار الثلاثين عاماً التالية تمخضت هذه السياسة عن إنشاء شركة دولية تقليدية مارست استراتيجيات تطوير المنتج الجديد بصورة رائدة في الولايات المتحدة، ثم نُقلت بعد ذلك إلى الأقطار الأخرى. ورغم إدخال بعض التعديلات على سياسات التسويق لتتوافق مع الاختلافات بين الدول، إلا أن ذلك كان له أثراً متدني بعض الشئ.

ولقد ظهرت أولى العلامات الدالة على ما يكتنف هذه الاستراتيجية من عيوب خلال السبعينات، عندما عانت الشركة بعض الانتكاسات الكبرى في اليابان. وبحلول عام ١٩٨٥ وبعد التواجد في اليابان لمدة ١٣ عاماً كانت الشركة لا تزال تتكبد خسائر تُقدر بـ ٤٠ مليون دولار في كل عام. وعقب طرح الحفاضات التي تستعمل لمرة واحدة لأول مرة في اليابان مستهدفة بذلك

الاستحواذ على ٨٠% من حصص السوق، إلا أنه وفي مستهل الثمانينات وجدت بروكتر وجامبل أن نصيبها من السوق قد تدهور إلى ٨%، إذ دانت السيطرة لثلاث شركات يابانية كبرى في مجال السلع الاستهلاكية. ولقد كانت مشكلة بروكتر & جامبل في أن حفاضاتها، والتي تم تطويرها في أمريكا كانت واسعة وفضفاضة بالنظر إلى ذوق المستهلكين اليابانيين ويرجع ذلك استحداث وتطوير هذه الحفاضات في الولايات المتحدة. وبناءاً على ذلك قامت شركة كاو اليابانية بتطوير نوعية من الحفاضات بدت ملائمة بشكل أكثر للذوق الياباني. كما قامت كاو بدعم منتجها بحملة تسويقية كبيرة. وتمكنت الشركة بذلك من الاستحواذ على ٣٠% من حصص السوق. أما بالنسبة لبروكتر وجامبل فقد أدركت بعد فوات الأوان انه يتعين عليها إدخال تعديلات على الحفاضات لتتلاءم مع الذوق الياباني، وعقب ذلك نجحت الشركة في رفع نصيبها من حصص السوق إلى ٣٠%. والغريب أن الحفاضات التي أنتجت للسوق اليابانية حققت أفضل معدلات البيع في الولايات المتحدة.

ولقد دفعت التجربة والخبرة التي اكتسبتها بروكتر & جامبل من مشروع حفاضات اليابان، الشركة إلى إعادة التفكير في ضرورة صياغة فلسفة جديدة لتطوير المنتجات وتسويقها. وعلى إثر ذلك اعترفت الشركة أن الأسلوب المركزي الذي تتبناه في إدارة العمل من مركز الشركة في أمريكا سوف يحال إلى التقاعد. ومنذ أواخر الثمانينات بذلت الشركة محاولات لتفويض قدراً أكبر من المسئوليات المتعلقة بتطوير المنتجات واستراتيجيات التسويق إلى شركاتها الفرعية الكبرى في اليابان وأوروبا. وتجلت نتائج ذلك في استحداث وابتكار شركة جديدة تتميز بمستوى أفضل من الاستجابة للتفاوت في الأذواق المحلية، فضلاً عن الاقتناع بإمكانية تطوير منتجات جيدة جديدة خارج الولايات المتحدة.

وبرغم التغييرات التي طرأت على بروكتر & جامبل، إلا أنه ما زال واضحاً أن الشركة لم تصل بعد إلى تحقيق الأسلوب الثوري في التفكير الذي من شأنه أن يؤدي إلى تغيير حقيقي ومؤثر في الممارسات طويلة الأمد التي اعتادت عليها الشركة. إلا أن أحدث المشروعات المشتركة للشركة في مجال سوق الشامبو البولندي ربما يوضح أن الشركة مازال لديها مزيداً وجديداً لتقدمه. وفي صيف عام ١٩٩١ دخلت بروكتر وجامبل السوق البولندي بمنتجها "واش أند جو"، الكل في واحد "شامبو وكوندينشز"، والتي حققت أفضل المبيعات في الولايات المتحدة وأوروبا. ولقد جرى دعم عملية إطلاق هذا المنتج بحملة تسويق على النمط الأمريكي لم تشهدها بولندا من قبل. وعقب ذلك بدا أن الحملة قد ساعدت الشركة في الاستحواذ على ٣٠% من حصص الشامبو في بولندا، ولكن وفي

مستهل عام ١٩٩٢ بدأت المبيعات فجأة في التدهور.

ويمكن أن نعزو ذلك إلى الشائعات، إذ قيل أن " واش أند جو " wash & go يسبب انتشار قشر الشعر وسقوط الشعر، تلك الادعاءات التى انكرتها الشركة بقوة. وبعد ذلك كان الدور على النكات والدعابات، إذ قال أحدهم " لقد غسلت سيارتى بواش أند جو، وعقب ذلك أصاب الصلع الإطارات " وعندما أعلن الرئيس " Lech WaLesa " فى نفس العام أنه شغل منصب رئيس الوزراء، سخر النقاد من هذه الفكرة باقتباس العبارة المرتبطة بالدعاية لواش أند جو التى تقول "حل اثنين فى واحد ".

أين مواطن الخطأ بالنسبة لبروكتر وجامبل ؟ إن أكثر النظريات شيوعاً فى هذا الشأن تلك التى تقول أن الشركة اعتمدت على أسلوب دعائى أمريكى فى الترويج لواش أند جو فى بلد يفتقد الحماس للنمط الأمريكي الدعائي. ولقد قامت شركة خاصة فى أبحاث التسويق تُدعى " بنتور " بإجراء استطلاع للرأى فى وارسو أظهر أن عدد الأفراد الذين يكرهون النمط الإعلانى الذى تبنته بروكتر وجامبل يفوق عدد من يحبونه بثلاث أضعاف. أيضاً أرجعت بنتور سبب فشل الحملة التسويقية الكبرى، لارتباط ذلك بالحملة الدعائية الكبرى التى تبناها الحزب الشيوعي لسنوات عديدة مما جعل المستهلك البولندى يشك فى مصداقية الحملات الإعلانية التى اعتقد أنها تستهدف ترويج بضائع لا يرغب فيها أحد. أيضاً يعتقد البعض أن شامبو واش أند جو أنتج خصيصاً للمستهلكين الأمريكيين الذين اعتادوا على استخدامه يومياً، كان متطوراً وأبعد ما يكون عن ثقافة دأ البولنديين الذين هم أقل ولعاً بأمور النظافة الشخصية. وبالنظر إلى تلك الانتقادات، يتضح أن بروكتر وجامبل قد تعثرت مرة أخرى لأنها قد نقلت منتجاً واستراتيجية تسويق من الولايات المتحدة إلى بلد آخر دون إجراء التعديلات اللازمة على المنتج حتى يتلاءم مع أذواق وأفضليات المستهلكين المحليين.

استراتيجية المحلية المتعددة Multidomestic Strategy :

تتجه الشركات التى تتبنى هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الحد الأقصى من الاستجابة المحلية. وتميل تلك الشركات، كما هو الحال مع الشركات التى تتبنى الاستراتيجية الدولية، إلى نقل المهارات والمنتجات التى تم تطويرها فى البلد الأم إلى أسواق أجنبية. إلا أنه وعلى عكس الشركات العالمية، تلجأ الشركات التى تتبنى هذه الاستراتيجية المحلية المتعددة إلى أن تكون عروض منتجاتها وفق طلب العميل، وكذلك صياغة استراتيجياتهم التسويقية بما يتلاءم مع الظروف الوطنية.

تمشياً مع ذلك المنهج تتجه تلك الشركات أيضاً إلى إرساء وتكوين مجموعة كاملة من أنشطة خلق القيمة – بما في ذلك الإنتاج، والتسويق، والبحث والتطوير – في كل سوق وطنية كبيرة يتواجدون في إطارها. ونتيجة لذلك لا يستطيعون إدراك القيمة المرتبطة بتأثيرات منحنى الخبرة واقتصاديات الموقع، ولذلك، دائماً ما يكون هيكلهم الإنتاجي عال التكلفة.

تكتسب الاستراتيجية المحلية المتعددة بعداً ومعنى أعمق عندما يكون هناك ضغوط عالية للاستجابة المحلية، وضغوطاً منخفضة خاصة بخفض التكلفة. ويؤدي الهيكل الإنتاجي عالي التكلفة المرتبط بتكرار المنشآت الإنتاجية إلى عدم ملاءمة هذه الاستراتيجية للمجالات الصناعية التي تتميز بحدة الضغوط الخاصة بالتكلفة. ومن نقاط الضعف الأخرى التي تعترى هذه الاستراتيجية أن كثيراً من الشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية قد تطورت إلى كيانات لامركزية، حيث يمثل كل فرع من الفروع الوطنية حالة مستقلة قائمة بذاتها. ومع مرور الوقت بدأت تلك الشركات تفقد القدرة على نقل المهارات والمنتجات المشتقة من كفاءاتهم المتميزة إلى فروعها الوطنية المختلفة حول العالم. ومن القضايا الشهيرة التي تصور تلك المشكلة، فشل شركة فيليبس في جعل التصميم الخاص بجهاز الفيديو طراز V2000، ليكون التصميم الرئيسي المهيمن على مجال صناعة الفيديو خلال عقد السبعينات، كمنافس لتصميم ماتسوشيتا الـ في أتش أس، ويرجع هذا الفشل إلى رفض فرع الشركة في أمريكا لتبنى التصميم V2000. وبدلاً من ذلك قام ذلك الفرع بشراء أجهزة من إنتاج ماتسوشيتا ووضع الملصق الخاص به على تلك الأجهزة.

الاستراتيجية العالمية Global Strategy :

تتجه الشركات التي تعتمد على هذه الاستراتيجية إلى التركيز على رفع معدلات الأرباح من خلال جني ثمار عمليات خفض التكلفة الناشئة عن تأثيرات منحنى الخبرة واقتصاديات الموقع. يعني ذلك أنهم يتبنون استراتيجية منخفضة التكلفة. وتتركز أنشطة الشركة مثل نشاط الإنتاج، والتسويق، والبحث والتطوير في قليل من المواقع الواعدة. وتميل الشركات العالمية إلى عدم تصنيع منتجاتهم وفق ذوق العميل، وذلك يؤدي إلى رفع التكاليف حيث أنه يشتمل على دورات إنتاجية أقصر، وتكرار عدد الوظائف. بدلاً من ذلك تفضل الشركات العالمية تسويق منتجاتها النمطية في جميع أنحاء العالم، حتى يكون بمقدورهم جني الحد الأقصى من الأرباح من وراء اقتصاديات الحجم

التى تشكل الأساس لمنحنى الخبرة. كما أنهم يميلون أيضاً لاستخدام مزايا التكلفة المنخفضة الخاصة بهم لتدعيم اتجاهات التسعير الجريئة فى الأسواق العالمية. ولقد ضربت لنا إيكيا مثالاً للشركة التى تنتهج الاستراتيجية العالمية قبل تحولها الاستراتيجى فى أمريكا الشمالية (أنظر الافتتاحية).

تكتسب تلك الاستراتيجية معنى وبعداً عميقين عندما يكون هناك ضغوطاً خاصة بخفض التكلفة، وعندما تكون المطالب الخاصة بالاستجابة المحلية عند حدها الأدنى. ويُلاحظ أن تلك الظروف أخذه فى الانتشار بشكل متصاعد فى كثير من قطاعات صناعة السلع والبضائع. وعلى سبيل المثال، برزت معايير عالمية فى مجال صناعة أشباه الموصلات ترتب عليها وجود طلبات ضخمة على المنتجات النمطية العالمية وعلى ذلك، فإن شركات مثل إنتل، تكساس انسترومنت، وموتورلا كلها تتبنى استراتيجية عالمية. ولكن كما ذُكر آنفاً، لا تتوافر مثل تلك الظروف فى كثير من أسواق السلع الاستهلاكية، حيث المطالب المرتبطة بالاستجابة المحلية تبقى عالية. وتفقد هذه الاستراتيجية صلاحيتها عندما تكون المطالب الخاصة بالاستجابة المحلية عالية المستوى.

الاستراتيجية عابرة الجنسيات أو الدول Transnational Strategy :

يزعم كل من كريستوفر بارليت وسومنترا جوشال أن البيئة الحالية والظروف التنافسية تتسم بالشدة، إذ يتعين على الشركات الراغبة فى البقاء فى السوق العالمية أن تستغل اقتصاديات التكلفة المرتكزة على الخبرة واقتصاديات الموقع، إضافة إلى نقل الكفاءات المتميزة داخل الشركة، وفى نفس الوقت الانتباه إلى الضغوط الخاصة بالاستجابة المحلية.

كما أنهم لاحظوا أن الكفاءات المتميزة فى الشركات الحديثة المتعددة الجنسية لا تكمن فقط فى البلد الأم، ولكن يمكن تطويرها خلال عمليات الشركة فى كل أنحاء العالم، وهكذا يحافظون على أن يكون تدفق المهارات وعروض المنتج فى كل الاتجاهات من الشركة الأم إلى الفروع الأجنبية، كما هو الحال مع الشركات التى تتبنى الاستراتيجية الدولية. وبدلاً من ذلك تتجه عملية التدفق هذه من الفرع الأجنبى إلى الشركة الأم، ومن فرع أجنبى إلى فرع أجنبى آخر، تلك العملية التى أشار إليها كل من بارليت وجوشال بأنها التعلم العالمى. ولقد اصطلحا على تسمية الاستراتيجية التى تتبناها الشركات التى تحاول تحقيق كل تلك الأهداف بالاستراتيجية العابرة للجنسيات أو

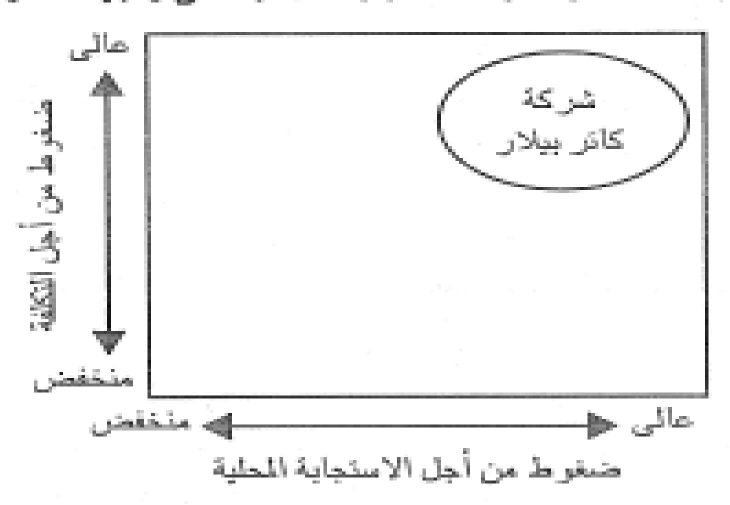
الدول .

تكتسب هذه الاستراتيجية عمقاً ومعنى عندما تواجه الشركة ضغوطاً عالية لخفض التكلفة فيما يختص بالاستجابة المحلية . والخلاصة ، تحاول الشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تحقيق المزايا المرتبطة بالتكلفة المنخفضة والتمييز بشكل متزامن . ومن منظور واقعي ووجهة نظر عملية ، تعتبر هذه الاستراتيجية صعبة التطبيق . كما أشرنا سابقاً تؤدى الضغوط الخاصة بالاستجابة المحلية وخفض التكلفة إلى تضارب الطلبات على الشركة . وأن تكون صاحب استجابة محلية عالية ، فلاشك أن ذلك يؤدى إلى رفع التكاليف ، ويجعل من عملية خفض التكلفة هدفاً بعيد المنال . أذن ، كيف تستطيع الشركة انتهاج الاستراتيجية العابرة للجنسيات أو الدول بفاعلية ؟ .

يمكن أن نستخلص بعض المفاتيح والمعلومات من حالة خاصة بشركة كاتر بيلار . إذ أرغمت الحاجة لدخول المنافسة مع منافسين يتمتعون بتكلفة منخفضة مثل كوماتسو اليابانية ، أرغمت شركة كاتر بيلار للبحث عن اقتصاديات تكلفة أعظم . إلا أن التفاوت فى الممارسات الخاصة بالعمليات الإنشائية واللوائح والقوانين الحكومية عبر مختلف البلدان تفرض ضرورة استجابة كاتر بيلار للمطالب المحلية . لذلك وكما يوضح الشكل (٣/٨) تواجه الشركة ضغوطاً ملحوظة لخفض التكلفة ، الاستجابة المحلية .

وفى معرض تعاملها مع ضغوط التكلفة أعادت " كاتر بيلار " تصميم منتجاتها بغرض استخدام مكونات متماثلة ، والاستثمار فى عدد قليل تسهيلات تصنيع مكونة على نطاق كبير ، التى تم إقامتها فى مواقع مواتية بغرض الوفاء بالطلبات العالمية وإدراك اقتصاديات الحجم . وفى نفس الوقت تعمل الشركات على زيادة عمليات التصنيع المركزى للمكونات فى مصانع التجميع فى كل سوق رئيسية من الأسواق العالمية . وقد أضافت " كاتر بيلار " لهذه المصانع منتجات ذات سمات محلية . مع تكييف المنتج النهائى للاحتياجات المحلية . وبهذه الطريقة استطاعت كاتر بيلار إدراك كثير من مزايا التصنيع العالمى والتفاعل الايجابى مع ضغوط الاستجابة المحلية من خلال تمييز منتجها فيما بين الأسواق الوطنية .

شكل رقم (٨/٣)
ضغوط التكلفة وضغوط الاستجابة المحلية التى واجهت كاتر بيلار



ونستطيع أن نأخذ من " يونيلفر Unilever " مثالاً أخر لتلك الشركة التى اعتمدت على الاستراتيجية المحلية المتعددة، ثم اتجهت مؤخراً إلى تبنى الاستراتيجية العابرة للجنسيات، ولقد اجبر ارتفاع حده المنافسة المرتبطة بالتكلفة المنخفضة، والذى رفع الضغوط الخاصة بالتكلفة، الشركة للبحث عن طرق لترشيد أنشطتها الخاصة بالمنظفات الصناعية.

كانت يونيلفر خلال الثمانينات تمتلك سبعة عشر عملية مختلفة من العمليات الخاصة بالمنظفات الصناعية الضخمة فى أوروبا وحدها. ونظراً لأن يونيلفر كانت شركة مجزأة، فكان ذلك يقتضى على الشركة إنفاق أربع سنوات لتقديم منتج جديد عبر أوروبا. والآن تعمل يونيلفر على ضم عملياتها الأوروبية فى كيان واحد يتبلور فى حفنة من المصانع تحقق الكفاءة فى التكلفة مع اعتماد عمليات تغليف وتعبئة نمطية وإعلانات تنتشر عبر أوروبا. وطبقاً لتقديرات الشركة قد يترتب على ذلك معدلات توفير سنوى فى التكلفة تقدر بـ ٢٠٠ مليون دولار. ولقد توصلت يونيلفر إلى قناعة تقتضى ببقائها مستجيبة محلياً نظراً للاختلافات بين الدول فى قنوات التوزيع والوعى بالماركة، وحتى ولو أنها تحاول جاهدة من أجل إدراك اقتصاديات الإنتاج الموحد والتسويق فى المواقع المثالية.

وبرغم هذه الأمثلة كما هو الحال مع كاتر بيلار ويونيلفر، يعترف

بارليت وجوشال أن بناء منظمة قادرة على تدعيم الوضع الاستراتيجي العابر للجنسيات يعد بمثابة مهمة شاقة ومعقدة. ويتجسد لب المشكلة فى محاولة تحقيق الكفاءات المرتبطة بالتكلفة، والتعلم العالمي، والتكلفة المحلية فى وقت واحد يثقل كاهل الشركة بمطالب متضاربة. كيف يمكن بشكل نموذجي للشركة أن تتعامل مع الإشكاليات المفروضة بواسطة مثل هذه الأمور التنظيمية، وتلك مسألة رئيسية سوف نعود لمناقشتها بتفصيل أكثر فى الفصل الثالث عشر، حين نتناول بالتحليل الهيكل التنظيمي لمشروعات العمل الدولية. ومن المهم أن نتذكر الآن أن المشكلات التنظيمية المتعلقة بالسعي وراء بحث تلك الأهداف المتضاربة يشكل عائقاً كبيراً في طريق تنفيذ ومباشرة الاستراتيجية العابرة للجنسيات.

إن الشركات التى تسعى وراء تبنى الاستراتيجية العابرة للجنسيات يمكن أن تغوص فى مستنقع تنظيمي يؤدى فقط إلى عدم الكفاءة. والقول بأن هذه الاستراتيجية تحقق أفضل المزايا قول مبالغ فيه. وبرغم من الشكوك بأن الشركات المنخرطة فى بعض المجالات الصناعية يمكن أن تتبنى مثل هذه الاستراتيجية سوف تستحوذ على المزايا التنافسية، إلا أن هناك استراتيجيات أخرى ستبقى قابلة للتطبيق مثل الاستراتيجية العالمية، والمحلية المتعددة، والدولية. وعلى سبيل المثال نجد أن الضغوط الخاصة بعملية تصنيع المنتج وفق الطلب تعتبر متدنية فى مجال الصناعة العالمية لأشباه الموصلات، كما تعتبر المنافسة مكلفة بشكل كبير، الأمر الذى يجعل من الاستراتيجية العالمية أمراً مثالياً فى مثل هذه الأحوال. وفى الحقيقة، تلك هى القضية فى الكثير من أسواق السلع الصناعية حيث يخدم المنتج احتياجات عالمية. ومن ناحية أخرى، إذا ما رغبت الشركة فى دخول مجال المنافسة فى أسواق محددة للسلع الاستهلاكية، مثل صناعة الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، فأنه يجب على تلك الشركة أن تتبنى الاستراتيجية العابرة للجنسيات.

ملخص:

يتضمن الجدول (١/٨) ملخصاً لمزايا وعيوب تلك الاستراتيجيات الأربع. ورغم أن الاستراتيجية العابرة للجنسيات تبدو وكأنها تطرح وتقدم معظم المزايا، إلا أنه يجب ألا نغفل ان تنفيذها يرفع من درجة صعوبة بعض الأمور التنظيمية. ونستطيع القول بصورة عامة، وكما يوضح الشكل (٢/٨) أن درجة تلائم كل استراتيجية يعتمد على القوة النسبية للضغوط الخاصة بخفض التكلفة والاستجابة المحلية.

جدول رقم (١/٨)
مزايا وعيوب مختلف الاستراتيجيات للمنافسة العالمية

الاستراتيجية	المزايا	العيوب
الدولية	• نقل الكفاءات المتميزة للأسواق الأجنبية	• الافتقار للاستجابة المحلية. • عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الموقع. • الفشل في استغلال تأثيرات منحنى الخبرة.
المحلية المتعددة	• القدرة على جعل عروض المنتج والتسويق مصممة بالتوافق مع الاستجابات المحلية.	• عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الموقع. • الفشل في استغلال تأثيرات منحنى الخبرة. • الافتقار للاستجابة المحلية.
العابرة للجنسيات	• القدرة على استغلال تأثيرات منحنى الخبرة. • القدرة على استغلال اقتصاديات الموقع. • القدرة على جعل عروض المنتج والتسويق مصممة بالتوافق مع الاستجابة المحلية. • جني منافع التعلم العالمي.	• صعوبات التطبيق بسبب بعض المشكلات التنظيمية.

اختيار طريقة الدخول The choice of entry mode :

أن التفكير في دخول سوق أجنبية يثير سؤالاً يتعلق بأفضل طريقة للدخول. وهناك خمس خيارات رئيسية في هذا الصدد : التصدير، الترخيص، الامتياز، الدخول في مشروعات مشتركة، وإنشاء فرع مملوك بالكامل في البلد المضيف. ولكل طريقة من طرق الدخول مزاياها وعيوبها، وعلى المديرين أن يزنوا ذلك بعناية عند الشروع في اختيار افضل الطرق.

التصدير Exporting :

تبدأ معظم الشركات الصناعية توسعها العالمي كمصدرين، ثم بعد ذلك يتحولوا إلى إحدى الطرق الأخرى لخدمة السوق الأجنبية. وللتصدير ميزتين أساسيتين. أولاً، تجنب تكاليف إقامة عمليات للتصنيع في البلد المضيف، والتي غالباً ما تكون تكاليف كبيرة. ثانياً، قد تكون متوافقة مع تحقيق اقتصاديات

التكلفة المرتبطة بمنحنى الخبرة واقتصاديات الموقع. وعن طريق تصنيع المنتج فى موقع مركزى ومن ثم تصديره إلى أسواق وطنية أخرى، قد تستطيع الشركة تحقيق اقتصاديات الحجم بشكل كبير. وهذا هو ما مكن شركة سونى من السيطرة على السوق العالمية للتليفزيون، وكذلك شركة ماتسوشيتا التى سيطرت على سوق الفيديو كاسيت، وهو الذى أدى إلى عثور كثير من شركات السيارات اليابانية على طرق لدخول سوق السيارات الأمريكية.

من ناحية أخرى هناك عدداً من السلبيات لعملية التصدير، أولاً، أن التصدير انطلاقا من قاعدة الشركة الوطنية قد لا يكون مناسباً إذا ما كان هناك مواقع أكثر انخفاضاً من حيث التكلفة لتصنيع المنتج فى الخارج (هذا إذا ما استطاعت الشركة تحقيق اقتصاديات الموقع بالتحرك للإنتاج فى مكان آخر). وهكذا، وعلى وجه الخصوص مع الشركة التى تنتهج الاستراتيجية العالمية والاستراتيجية العابرة للجنسيات، فقد تلجأ هذه الشركة للتصنيع فى الموقع حيث تكون الظروف مواتية بشكل أكبر من وجهة النظر الخاصة بخلق القيمة، ومن ثم التصدير من هذا الموقع إلى بقية العالم. وذلك بالطبع لا يعد حجة ضد التصدير من البلد الأم للشركة. وعلى سبيل المثال، قامت شركات أمريكية كثيرة تعمل فى مجال الإلكترونيات بنقل بعض مشروعاتهم الصناعية إلى آسيا بسبب التكلفة المنخفضة مع وجود عمالة عالية المهارة. وهم يقومون بالتصدير من الموقع إلى بقية العالم بما فى ذلك الولايات المتحدة.

والعامل السلبى الثانى، هو التكاليف العالية للنقل والتى قد تجعل التصدير غير اقتصادى، وخصوصاً فى المنتجات ذات الأحجام الكبيرة. وهناك طريقة واحدة للدوران حول هذه المشكلة تتجسد فى القيام بتصنيع تلك المنتجات على أساس القاعدة الإقليمية. مثل هذه الاستراتيجية تمنح الشركة القدرة على إدراك وتحقيق بعض اقتصاديات الحجم الضخمة وفى نفس الوقت تخفض من تكاليف النقل. وهكذا نجد أن كثيراً من الشركات الكيماوية المتعددة الجنسية تقوم بتصنيع منتجاتها على أساس إقليمى، وذلك لخدمة بلدان عديدة فى المنطقة من منشأة واحدة.

ثالثاً، هناك حواجز التعريفة الجمركية، التى قد تجعل عملية التصدير غير اقتصادية. كما أن التهديد القائم من قبل حكومة البلد المستورد بفرض تعريفات وعوائق جمركية فى وجه المصدرين قد يجعل هذه الاستراتيجية خطرة جداً. وفى الحقيقة ان تهديد الكونجرس الصريح بفرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية قد أدى مباشرة إلى قيام شركات يابانية كثيرة

بإقامة مصانع فى الولايات المتحدة.

أخيراً : هناك عُرف سائد بين الشركات أن مجرد الشروع فى التصدير يعرض الشركات للمخاطر. وقد تقوم الشركة فى هذه الحالة بتفويض وكالة محلية لتولى مسئولية أنشطة التسويق فى كل بلد، ولكن ليس هناك ما يضمن قيام هذا الوكيل المفوض برعاية مصالح الشركة كما يجب. وغالباً ما يقوم الوكلاء بترويج منتجات الشركات المنافسة، وهذا يؤدى إلى تفتيت الولاء. فضلاً عن أن هؤلاء الوكلاء من المرجح ألا يقوموا بتنفيذ مهام التسويق بأسلوب جيد كما تفعل الشركة نفسها. وهناك طريقة واحدة لحل هذه المشكلة تتجسد فى إنشاء فرع كامل الملكية فى البلد المضيف لإدارة كل ما يتعلق بعمليات التسويق المحلى. ومن خلال ذلك تستطيع الشركة أن تجنى كل من مزايا التكلفة التى تنشأ عن تصنيع المنتج فى موقع واحد وتمارس رقابة صارمة على استراتيجية التسويق فى البلد المضيف.

الترخيص Licensing :

تعتبر عملية الترخيص الدولى بمثابة ترتيب يقوم من خلاله الطرف الأجنبى الحاصل على الترخيص بشراء حقوق إنتاج منتجات الشركة فى مقابل ثمن يتحدد عن طريق التفاوض (عادةً، نسبة معينة تدفع عن عدد الوحدات المباعة). ومن ثم يدفع الحاصل على الترخيص رأس المال الضرورى للحفاظ على استمرارية عمليات ما وراء البحار.

تتجسد مزايا الترخيص فى أن الشركة لا تتحمل التكاليف المتعلقة بعمليات التطوير والأخطار المترتبة على افتتاح أسواق أجنبية. لذلك يُعد الترخيص خياراً جذاباً للشركات التى تفتقد إلى رأس المال لتطوير عمليات ما وراء البحار. ويمثل أيضاً الترخيص خياراً جذاباً للشركات التى لا تعتزم الالتزام بموارد مالية كبيرة تجاه سوق أجنبية تتسم بالتقلب السياسى حيث ترتفع نسبة المخاطرة بشكل ملحوظ.

يعترى عملية الترخيص ثلاث مساوئ خطيرة. أولاً، أنها لا تهيئ للشركة فرصة الرقابة الصارمة فى عمليات التصنيع والتسويق الأساسية داخل البلدان الأجنبية، كى تستطيع الشركة إدراك وتحقيق اقتصاديات التكلفة الخاصة بمنحنى الخبرة، فضلاً عن تحقيق اقتصاديات الموقع. وتتجه كل شركة من الشركات الحاصلة على الترخيص بإقامة عملياتها التصنيعية الخاصة. ومن ثم تستحوذ الشركة على بعض الفرص لإدراك وتحقيق اقتصاديات التكلفة

المرتبطة بمنحنى الخبرة واقتصاديات الموقع وذلك من خلال تصنيع منتجاتها في موقع مركزى. عندما تكون هذه الاقتصاديات على جانب كبير من الأهمية، فأننا يمكن أن نقول أن الترخيص لا يُعد أفضل الطرق للتوسع الخارجى فيما وراء البحار.

ثانياً : أن التنافس فى السوق العالمية قد يجعل من الضرورى بالنسبة للشركة أن تقوم بتنسيق تحركاتها الاستراتيجية عبر البلاد حتى يمكن للشركة استخدام الأرباح التى حققتها فى بلد من البلدان لدعم الحملات التنافسية فى بلد أخر. إلا أن الترخيص بطبيعته يحد بصرامة من قدرة الشركة على تنسيق الاستراتيجية بهذه الطريقة. إذ أنه من غير المرجح أن تدع الشركة الحاصلة على الترخيص الفرصة للشركة المتعددة الجنسيات بالحصول على الأرباح واستغلالها ودعم عمليات ترخيص مختلفة كلياً فى بلد أخر

المشكلة الثالثة، تتجسد في الخطر المصاحب لعملية الترخيص بالمعرفة والمهارة التقنية للشركات الأجنبية، وبالنسبة لكثير من الشركات متعددة الجنسية تشكل المهارة التقنية القاعدة الأساسية لمزاياهم التنافسية. ويمكن أن تتعرض الشركة لفقدان السيطرة على تقنيتها من خلال منح ترخيصاً بها. وعلى سبيل المثال، قامت شركة آر سى أيه بمنح عدد من الشركات اليابانية ترخيصاً باستغلال التقنية الخاصة بالتلفزيون الملون، وسرعان ما قامت تلك الشركات بمحاكاة تقنية آر سى أيه ومن ثم استخدام هذه التقنية فى دخول السوق الأمريكية. والآن يستحوذ اليابانيون على نصيب كبير من السوق الأمريكية مقارنة بما تمتلكه شركة آر سى أيه. وتكرر نفس الموقف على ١٩٨٩ عندما أتخذ الكونجرس قراراً يقضى بالسماح للشركات اليابانية بإنتاج المقاتلة المتقدمة " أف أس اكس FSX " بموجب ترخيص من شركة مكدونلد دوجلاس، ولقد تجسدت مخاوف منتقدى هذا القرار فى أن الشركات اليابانية سوف تستغل تقنية هذه المقاتلة فى دعم وتطوير صناعة طيران تجارية تنافس بوينج ومكدونلد دوجلاس فى السوق العالمية.

إلا أنه من الجدير بالذكر أن هناك طرق لتقليل هذه المخاطر ومن هذه الطرق، الدخول فى اتفاقية ترخيص تبادلية مع الشركة الأجنبية، وفى ظل هذه الاتفاقية تقوم الشركة بمنح الشريك الأجنبى ترخيصاً باستغلال بعض الممتلكات المعنوية، وفى مقابل ذلك تطلب الشركة المانحة من الشريك الأجنبى، بالإضافة إلى النسبة المعينة على المبيعات، الحصول على ترخيص ببعض مهاراته التقنية ذات القيمة العالمية. ولقد تبين أن هذا الأسلوب يقلل المخاطر

المرتبطة بعمليات الترخيص باستغلال المهارات التقنية، إذ يدرك الطرف الحاصل على الترخيص أنه إذا انتهك روح عقد الترخيص، فإنه يمكن لمانح الترخيص ان يفعل معه نفس الشئ. هذا بالإضافة إلى أن تلك الاتفاقات تمنح الشركات القدرة على الإمساك ببعضها البعض كرهائن، الأمر الذى يقلل من احتمالات تصرف الشركات بصورة انتهازية حيال بعضهم البعض. ويلاحظ أن تلك الاتفاقات آخذه في التصاعد فى مجال الصناعات التى تتسم بالتقنيات العالية. وعلى سبيل المثال، قامت شركة الأدوية الأمريكية " أمجن " بمنح شركة " كيرين " اليابانية ترخيصاً ببيع احد عقاقيرها الرئيسية – النيبروجين – في اليابان. وفي مقابل الرسوم التى تلقتها " أمجن " مقابل ذلك، حصلت على حق بيع أحد منتجات " كيرين " في الولايات المتحدة بموجب اتفاقية الترخيص التبادلية.

الامتياز Franchising :

بينما تتبنى الشركات العاملة في مجال التصنيع استراتيجية الترخيص بشكل مبدئى، تجد ان شركات الخدمات تتبنى استراتيجية الامتياز بشكل رئيسي، وعلى سبيل المثال، تجد أن كل من ماكدونالدز وفنادق هيلتون قد توسعت عالمياً من خلال الاعتماد على استراتيجية الامتياز. وفي ظل هذه الاستراتيجية تبيع الشركة المانحة حقوقاً محدودة للحاصل على الامتياز لاستغلال الاسم التجارى للشركة المانحة مقابل مبلغ مقطوع وحصة من أرباح الطرف الحاصل على الامتياز. وعلى عكس الأطراف المنخرطة في اتفاقيات خاصة بالترخيص، فإنه يجب على الأطراف الحاصلة على الامتياز الموافقة على الالتزام بالقوانين الصارمة في مجال تنفيذ الأعمال. فعندما تدخل ماكدونالدز في اتفاقية امتياز مع شركة أجنبية، فإنها تتوقع من هذه الشركة أن تدير مطاعمها بنفس الأسلوب الذى تدير به ماكدونالدز مطاعمها في جميع أنحاء العالم.

أن مزايا الامتياز تشبه مزايا الترخيص، خاصة فيما يتعلق بعدم تحمل مانح الامتياز تكاليف التطوير ومخاطر الدخول إلى أسواق أجنبية، حيث يتحمل الطرف الحاصل على الامتياز تلك التكاليف والمخاطر. وهكذا ومن خلال استغلال استراتيجية الامتياز يمكن للشركة التى تعمل في مجال الخدمات تحقيق حضور وانتشار عالمى سريع مقابل تكاليف منخفضة.

أما العيوب التى تكتنف استراتيجية الامتياز فهى على اى حال أقل إذا ما

قورنت باستراتيجية الترخيص. حيث أن الامتياز يعد بمثابة استراتيجية تتبناها الشركات العاملة فى مجال الخدمات، فإنه لا يتعين على مانح الامتياز التنسيق مع الطرف الأخر فى عمليات التصنيع من أجل تحقيق وإدراك تأثيرات منحنى الخبرة واقتصاديات الموقع. إلا أن الامتياز يؤدى إلى تثبيط قدرة الشركة حيال تحقيق التنسيق الاستراتيجى العالمى.

ومن أبرز العيوب المرتبطة بعملية الامتياز الافتقار إلى التحكم فى الجودة. إن تأسيس وإبرام الاتفاقيات والترتيبات الخاصة بالامتياز تشتمل على مفهوم يقتضى بنقل وتوصيل رسالة إلى المستهلكين عن جودة منتج الشركة. وهكذا يستطيع رجل الأعمال المسافر أن يقوم بعمل حجز لدى فندق هيلتون فى هونج كونج ويتوقع نفس جودة الغرفة والطعام والخدمة التى يتلقاها فى نيويورك. إذ يضمن الاسم التجارى لهيلتون ثبات واستمرارية جودة المنتج. إلا أن الحاصلين على حق الامتياز من الأجانب قد لا يكونوا غير معنيين بالجودة كما يجب، وقد يعنى سوء الجودة ليس فقط خسارة فى المبيعات فى السوق الأجنبية، ولكن أيضاً تدهور فى مستوى سمعة الشركة على مستوى العالم. وعلى سبيل المثال، إذا ما واجه رجل الأعمال المسافر تجربة سيئة فى فندق هيلتون هونج كونج، فلن يذهب إلي هيلتون أخر، كما قد يبعد رفاقه وأصدقائه عن هيلتون.

أن المسافات الجغرافية التى تفصل مانح الامتياز عن الطرف الأجنبى الحاصل على حق الامتياز قد تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة لمانح الامتياز أن يكتشف المنتج ذى الجودة الرديئة، وبالتالى قد تستمر المشكلات المرتبطة بالجودة.

ولتجنب هذه المشكلات والمساوئ يمكن للشركة ان تنشئ فرعاً فى كل بلد أو منطقة ترغب في التوسع إلى حدودها. وقد تؤول ملكية هذا الفرع بصورة كاملة إلى الشركة، أو قد يتخذ شكل المشروع المشترك مع شركة أجنبية. حينئذ يكون الفرع مسئولاً عن الحقوق والواجبات المرتبطة بالأطراف الحاصلة على حق الامتياز داخل بلد او منطقة معينة. ولا شك أن المزاوجة بين عنصرى القرب ومحدودية عدد الأطراف المستقلين الحاصلين على حق الامتياز التى يجب مراقبتها تؤدى إلى تقليص المشكلات المتعلقة بعملية التحكم فى الجودة. هذا بالإضافة إلى الاعتبارات الخاصة بملكية الشركة للفرع ولو بشكل جزئى على الأقل يضمن للشركة القيام بتعيين مديرين من طرفها يتولون مسئولية مراقبة الجودة ذات المقاييس المرغوبة. ولقد أثبتت تلك الترتيبات التنظيمية

فاعليتها فى مجال التطبيق. إذ اعتمدت عليها شركات كبرى مثل ماكدونالدز، وكنتاكي، وفرايد تشكين، وفنادق هيلتون وذلك للتوسع على الصعيد العالمي.

المشروعات المشتركة Joint Ventures :

لقد ظل نمط إنشاء مشروعات مشتركة مع شركة أجنبية أمراً وسياسة مقبولة لدخول أسواق جديدة. ومن أكثر تلك المشروعات طويلة الأجل شهرة هو مشروع فوجي- زيروكس لإنتاج آلات النسخ والتصوير للسوق اليابانية. وأفضل نموذج للشراكة في هذا المجال ذلك الذى يقضي باستحواذ كل طرف على ٥٠% من الأسهم مع تقاسم فريق من مديرى الشركتين إدارة العمليات. إلا أن هناك بعض الشركات دخلت في مشروعات مشتركة مع استحواذها على النصيب الأكبر من الأسهم، إذ أن ذلك يسمح لها بدرجة تحكم أكبر كشريك مهيمن.

وللمشروعات المشتركة عدد من المزايا. أولاً، قد تشعر الشركة أنه بمقدورها الاستفادة من معرفة الشريك المحلى بالأحوال والظروف التنافسية للبلد المضيف، فضلاً عن الثقافة واللغة والنظم السياسية والنظم الخاصة بالعمل. ثانياً، عندما تكون التكاليف والمخاطر الخاصة بتطوير عملية الدخول إلى سوق أجنبية متسمة بالارتفاع، فإنه يمكن للشركة في هذه الحالة الاستعانة بشريك محلى. ثالثاً، تقتضى الاعتبارات السياسية في كثير من البلدان باعتماد المشروعات المشتركة كمدخل وحيد للعمل التجارى داخل هذه البلدان. وعلى سبيل المثال، اكتشفت شركات أمريكية كثيرة أن من السهل بالنسبة لها الحصول على تصريح بمزاولة عمليات في اليابان بالتعاون مع شريك يابانى، إذ أن ذلك يُعد أفضل من محاولة دخول السوق اعتماداً على قوتها الذاتية. وفى الحقيقة كان ذلك باعثاً قوياً وراء إقامة التعاون المشترك بين فوجي وزيروكس. (أنظر الاستراتيجية من الواقع رقم ٣/٨).

استراتيجية من الواقع (٣/٨)

فوجي - زيروكس Fuji-Xerox

تأسست هذه الشركة المتحدة في عام ١٩٦٢، واليوم تستحوذ كل منهما على ٥٠% من أسهم هذا المشروع المشترك الذى يضم شركة زيروكس الأمريكية المتخصصة في صناعة آلات النسخ والتصوير، وشركة فوجي أكبر صانع يابانى لمنتجات أفلام التصوير. وفى عام ١٩٩٥ بلغت مبيعاتهما معاً ما يربو على ثمانية بلايين دولار، وتحقق تلك الشركة لزيروكس ما يزيد عن ٢٠% من العوائد

العالمية لزيروكس. وفي مستهل التسعينات اتجهت الحكومة اليابانية لفرض حظر على الشركات الأجنبية فيما يتعلق بإنشاء فروع كاملة الملكية في اليابان، وكان هذا بمثابة الحافز الأساسي للبدء في تكوين المشروع المشترك بين الشركتين. وكان ينظر لهذا المشروع على أنه مؤسسة تسويقية لبيع المنتجات الخاصة بعمليات النسخ والتصوير التي تتولى فوجي إنتاجها بموجب ترخيص ممنوح لها من شركة زيروكس.

وعندما رفضت الحكومة اليابانية الموافقة على إقامة المشروع المشترك على أساس أنه مجرد شركة لتصريف وبيع المنتجات، جرى تعديل وتنقيح اتفاقية المشروع المشترك بما يمنح هذا الكيان المشترك حقوق التصنيع. ولقد عهد بعمليات الإدارة اليومية للمشروع المشترك إلى فريق الإدارة الياباني الذي أعطى الاستقلالية من اجل تطوير عملياته واستراتيجياته، التي خضعت لإشراف مجلس الإدارة الذي كان يضم ممثلين من كلا الشركتين.

وفي البداية اتبعت شركة فوجي - زيروكس منهج شركة زيروكس في تصنيع وبيع أحجام كبيرة من آلات النسخ التي تم تصميمها وتطويرها في الولايات المتحدة. ولقد بيعت هذه الآلات بسعر عال استثنائي في الأسواق. ولاحظت الشركة الوليدة بدء ظهور منافسين جدد في السوق اليابانية مثل كانون وريكو اللتين قامتا بخطوات جريئة من خلال تصنيع أحجام صغيرة من آلات النسخ وبالتركيز على الشرائح المتوسطة المنخفضة الأسعار داخل السواق. ولقد أدى ذلك إلى حفز فوجي - زيروكس إلى إنتاج ناسختها طراز FX2200 التي اعتبرت آنذاك أصغر آله نسخ في العالم. ولقد طرحت هذه الآلة في عام ١٩٧٣، وذاع صيتها في السوق في ذلك الوقت مما هيأ الفرصة لفوجي - زيروكس بالاستحواذ على نصيب كبير من السوق في مواجهة المنافسين الجدد في السوق اليابانية والذين أخذوا في الظهور عقب انتهاء صلاحية براءات الاختراع الرئيسية الخاصة بشركة زيروكس.

وفي ذلك الوقت باشرت شركة فوجي - زيروكس برنامجاً شاملاً للرقابة على الجودة، والذي كان يستهدف الإسراع في تطوير المنتجات الجديدة، وإقلال نسبة الفاقد وتحسين مستوى الجودة وخفض تكاليف التصنيع. وتجسدت أولى ثمار هذا البرنامج في طرح الآلة طراز FX3500 في عام ١٩٧٧. وبحلول عام ١٩٧٩ حطمت هذه الآلة الرقم القياسي الياباني للآلات التي بيعت في عام واحد، وبسبب هذا النجاح الذي تم إحرازه بطرح هذا الطراز حصلت الشركة عام ١٩٨٠ على جائزة ديمنج وهي جائزة يابانية مرموقة. وكان هذا النجاح هو الأكثر بروزاً في ذلك الوقت، لأن شركة زيروكس كانت بصدد إلغاء سلسلة من

البرامج المرتبطة بتطوير آلات النسخ ذات المستوى المتوسط والمنخفض عوضاً عن التزامها بالتأكيد على خدمة أعلى قطاعات السوق .

وعلى نقيض ذلك ، كانت زيروكس تعانى كل أنواع المشاكل فى السوق الأمريكية . ومع انتهاء فعالية براءات الاختراع الخاصة بزيروكس بدأت شركات مثل كانون ، وريكو وكوداك ، وآى بى أم فى الاستحواذ على نصيب من حصص السوق على حساب زيروكس . ونجحت كل من كانون ، وريكو على وجه الخصوص فى التركيز على شرائح السوق التى تجاهلتها زيروكس . ونتيجة لذلك انخفض نصيب زيروكس من حصص السوق الأمريكية من ٣٥% فى عام ١٩٧٥ إلى ١٠% فى عام ١٩٨٥ ، كما أن أرباحها أخذت فى التدهور .

وفى محاولة منها لاستعادة ما فقدته بدأت زيروكس فى بيع ناسخة فوجى - زيروكس FX3500 فى الولايات المتحدة . ولم تساعد هذه الخطوة فى وقف التدهور السريع للشركة فحسب ، بل أنها لفتت نظر زيروكس لمزايا وفوائد البرنامج الشامل للرقابة على الجودة الذى ابتكرته فوجى - زيروكس . واكتشفت زيروكس أن معدل أجزاء فوجى- زيروكس المرفوضة كانت تمثل كسراً صغيراً جداً إذا ما قورنت بالوضع فى الولايات المتحدة . كما أفصحت الزيارات لشركة فوجى - زيروكس عن حقيقة هامة أخرى ، تتجلى فى أن ارتفاع جودة التصنيع لا تؤدى إلى زيادة التكاليف الحقيقية ، بل أنها تسهم فى خفضها وذلك من خلال خفض نسبة المنتجات المعيبة وتكاليف الخدمة . ولاشك أن تلك التطورات أرغمت زيروكس على إعادة التفكير فى الطرق التى تباشر بها أعمالها .

ومن مرتبة المورد الرئيسى للمنتجات والتقنيات والفنون الإدارية لشركة فوجى - زيروكس ، أضحت زيروكس فى الثمانينات تلميذاً لشركة فوجى - زيروكس . وفى عام ١٩٨٣ طرحت زيروكس برنامج الريادة المرتكز على الجودة ، الذى تم تصميمه وبناؤه ارتكازاً على البرنامج الشامل للجودة الذى اتبعته فوجى - زيروكس . وكجزء من هذه الجهود ، أطلقت زيروكس برامج للتدريب على الجودة بالتعاون مع مورديها ، وجنت ثمار تلك الجهود عندما هبط عدد الأجزاء المعيبة المرتجعة من ٢٥,٠٠٠ فى المليون عام ١٩٨٣ إلى ٣٠٠ لكل مليون عام ١٩٩٢ . وفى العامين ٨٥ ، ١٩٨٦ شرعت زيروكس فى التركيز على عملية تطوير منتجاتها الجديدة . وتمحور أحد الأهداف حول تصميم منتجات بحيث تتوافق مع ظروف وطبيعة الطلب السائدة فى أسواق دول كثيرة مع احتوائها على عدد من الأجزاء ذات المقاييس العالمية . وارتبط الهدف الثانى بتقليص الوقت اللازم لتصميم منتجات جديدة وطرحها فى الأسواق . ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اتجهت زيروكس إلى تكوين فرق مشتركة لتطوير المنتجات

بالتعاون مع فوجي – زيروكس. وتولى كل فريق إدارة العمليات المرتبطة بالتصميم ومصادر المكونات، والتصنيع، والتوزيع، ومتابعة خدمة العملاء من منظور عالمي. وقد أدى الاستعانة بفرق التصميم إلى توفير سنة كاملة من زمن دورة تطوير المنتج مما أدى إلى توفير ملايين الدولارات.

ومن أبرز النتائج التى ترتبت على هذا المفهوم الجديد، تجسدت فى تصنيع آلة النسخ ٥١٠٠، والتى تم تصنيعها فى المصانع الأمريكية، وكانت هذه الآلة هى أولى ثمار التعاون بين زيروكس – وفوجي، وزيروكس على صعيد السوق العالمية. وتم إطلاق هذا الطراز فى اليابان فى نوفمبر عام ١٩٩٠ ثم فى الولايات المتحدة فى فبراير ١٩٩١. ولقد وفر هذا الطراز أكثر من عشرة ملايين دولار من تكاليف التطوير.

ولقد طرأ تحسن كبير على أوضاع زيروكس فى القسم الأخير من عقد الثمانينات، وفى ذلك يرجع الفضل إلى المهارات والمنتجات المكتسبة من فوجي – زيروكس. واستطاعت زيروكس أن تستعيد نصيبها من حصص السوق على حساب منافسيها ومن ثم ضاعفت أرباحها وعائداتها. وارتفع نصيب زيروكس من حصص السوق الأمريكية لآلات النسخ من ١٠% عام ١٩٨٥ إلى ١٨% عام ١٩٩١.

ورغم تلك المزايا، إلا أن المشروعات المشتركة تتسم بصعوبة التأسيس والإدارة بالنظر إلى عاملين سالبين رئيسيين. أولاً، كما فى حالة منح الترخيص، أذ تتعرض الشركة التى تدخل فى مشروع مشترك إلى مخاطر فقدان التحكم فى تقنياتها لصالح شريكها ولخفض مستوى هذه المخاطر، يمكن ان تلجأ الشركة إلى الاستحواذ على أغلبية أسهم الشركة، لتتمتع بمكانة الشريك المسيطر القادر على ممارسة تحكم أعظم فى تقنياتها. أما المتاعب التى تنطوى عليها تلك الاستراتيجية فتتجسد فى إيجاد شريك أجنبى مستعد للقبول بهذا الوضع.

أما العامل الثانى فيتجسد فى أن المشروع المشترك لا يمنح الشركة مزايا الرقابة الصارمة فى فروعها كى تتمكن من إدراك وتحقيق تأثيرات منحنى الخبرة أو اقتصاديات الموقع (كما تفعل كلا من الشركات التى تنتهج استراتيجيتى العالمية والعابرة للجنسيات)، أو المشاركة فى هجمات عالمية يجرى تنسيقها ضد منافسين عالميين. ولنتدبر معاً دخول شركة تكساس انسترومنت إلى سوق أشباه الموصلات اليابانية، أو عندما أسست هذه الشركة منشآت للعمل

فى هذا المجال فى اليابان ، كان غرضها الوحيد موجهاً إلى تقليص نصيب الصانعون اليابانيون من أسهم السوق ، وكذلك مقدار السيولة النقدية المتاح لهؤلاء الصانعين ، والذى من الممكن أن يستخدموه فى غزو السوق العالمية لهذه الشركة .

بمعنى أخر يمكن أن نقول ، أن شركة تكساس انسترو منت كانت منخرطة فى تنسيق استراتيجي عالمى . ولتنفيذ هذه الاستراتيجية ، تم ترتيب الأوضاع على أساس تلقى فرع الشركة فى اليابان للتوجيهات والتعليمات الخاصة بالعمل من المركز الرئيسى للشركة مع الآخذ فى الاعتبار الاستراتيجية المنافسة . أيضاً تقضى تلك الاستراتيجية بضرورة الاستمرار فى إدارة الفرع اليابانى حتى ولو بالخسارة . ولقد بدا بوضوح أن الشريك اليابانى لن يقبل بمثل هذه الشروط ، لما تنطوى عليه من عوائد سلبية للاستثمار . وهكذا من أجل تنفيذ تلك الاستراتيجية ، لجأت الشركة إلى تأسيس فرع كامل فى اليابان بدلاً من دخول هذه السوق من خلال المشروع المشترك .

الفروع كاملة الملكية Wholly Owned Subsidiaries :

الفرع كامل الملكية هو أحد الكيانات التى تمتلكه الشركة الأم بنسبة ١٠٠% . وكى تتمكن الشركة من الاستحواذ على فرع كامل الملكية فى سوق أجنبية ، يمكن للشركة الاتجاه إلى إنشاء عمليات جديدة بشكل شامل فى ذلك البلد ، أو العمل على اكتساب شركة قائمة فى البلد المضيف واستخدامها فى ترويج منتجاتها فى سوق البلد المضيف .

وينطوى إنشاء فرع كامل الملكية على ثلاث مزايا . أولاً ، عندما ترتكز المزايا التنافسية للشركة فى تحكمها فى كفاءاتها التقنية ، يُعد الفرع كامل الملكية بمثابة حالة الدخول المفضلة . حيث أن ذلك يقلل المخاطر المرتبطة بفقدان الشركة للتحكم فى أعمالها . وبناءاً على ذلك ، تفضل الكثير من شركات التقنيات العالمية الفروع الكاملة الملكية على المشروعات المشتركة أو الترتيبات الخاصة بمنح الترخيص . ونستطيع القول أن الفروع الكاملة الملكية تعد حالة الدخول المفضلة فى مجال صناعة أشباه الموصلات والإلكترونيات والصناعات الدوائية . ثانياً ، تمنح الفروع كاملة الملكية الشركة نوعاً من التحكم الصارم فى العمليات فى مختلف البلدان ، إذا ما اتجهت الشركة إلى الانخراط فى عمليات تنسيق استراتيجي عالمى ، آخذه بذلك أرباحاً من بلداً ما لتدعيم سياسات الهجوم

التنافسي في بلد آخر. ثالثاً، يمثل الفرع الكامل الملكية افضل الخيارات إذا ما أرادت الشركة إدراك وتحقيق اقتصاديات الموقع ومؤثرات منحنى الخبرة. وكما رأيت فيما سبق، قد تضطر الشركة تحت ضغوط التكلفة الشديدة إلى إعادة النظر وترتيب أولوياتها المرتبطة بالقيمة بطريقة تؤدى إلى تعظيم تلك القيمة المضافة فى كل مرحلة من مراحل العمل والإنتاج.

وهكذا قد يتخصص الفرع الوطنى فى تصنيع جزءاً من المنتج، أو بعض المكونات المحددة من المنتج النهائى، مع تبادل أجزاء ومكونات المنتجات مع الفروع الأخرى ضمن الشبكة العالمية للشركة. إن إنشاء مثل هذه الشبكة العالمية للإنتاج يتطلب درجة عالية من التحكم فى العمليات الخاصة بالفروع والمنشآت الوطنية. كما يجب أعداد وتجهيز العمليات الوطنية المختلفة بصورة تتوافق مع قبول القرارات الصادرة وفق نظام مركزى، والتى تتصل بكيفية إجراء العمليات الإنتاجية، ومقدار الإنتاج، فضلاً عن كيفية تسعير المنتج. ويجب أن يتوافق الفرع كامل الملكية مع تلك المقاييس.

ومن ناحية أخرى، يعتبر إنشاء فرع كامل الملكية الطريقة الأكثر تكلفة لخدمة السوق الأجنبية، ويتعين على الشركة الأم أن تتحمل كل التكاليف والمخاطر المرتبطة بإجراء عمليات ما وراء البحار. وهذا على عكس ما يحدث فى المشروعات المشتركة حيث يتقاسم الطرفان التكاليف والمخاطر. إلا أن مخاطر تعلم إدارة العمل فى بيئة ثقافية جديدة تتقلص إذا ما اتجهت الشركة إلى أكتساب مشروع قائم فى البلد المضيف، إلا أن عملية الاكتساب ينشأ عنها كثيراً من المشكلات الإضافية، مثل محاولة المزاوجة بين الثقافات المختلفة، وتلك المشكلات قد لا تعوضها الأرباح التى تحصل عليها الشركة.

الاختيار بين أساليب الدخول المتاحة :

يتضمن الجدول (٨/٢) تلخيصاً لمزايا وعيوب حالات الدخول المختلفة. ولا شك ان تفضيل مدخل معين يعنى التضحية بمزايا المداخل الأخرى. وعلى سبيل المثال، عند تدبر حالة الدخول إلى بلد غير مألوف، قد تفضل الشركة المشروع المشترك مع شريك محلى، إذ قد يساعد هذا الشريك فى إرساء وإنشاء عمليات فى بيئة غير مألوفة. ولكن إذا ما كانت الكفاءة المتميزة للشركة ترتكز على التقنية التى تمتلكها الشركة، فإن الدخول من خلال المشروع المشترك قد يعنى التعرض لمخاطر فقدان السيطرة على التقنية لصالح الشريك، الأمر الذى يؤدى إلى اعتبار تلك الاستراتيجية استراتيجية غير جذابة. وبرغم هذه

المخاطر، إلا أنه يمكن تقديم بعض الأحكام العامة فيما يتعلق بالخيار النموذجى لحالة الدخول.

الكفاءات المتميزة وحالة الدخول :

عندما تتوسع الشركات على الصعيد العالمى من اجل تحقيق أرباح أعلى بالاعتماد على كفاءاتها المتميزة، ناقلة بذلك منتجات مشتقة من تلك الكفاءات إلى الأسواق الأجنبية، حيث يفتقر المنافسون المحليون لتلك المهارات، وهنا نقول أن تلك الشركات تتبنى الاستراتيجية الدولية. وتعتمد حالة الدخول النموذجية بالنسبة لتلك الشركات على طبيعة كفاءاتها المتميزة. ونحن نحتاج بصفة خاصة إلى التمييز بين الشركات ذات الكفاءات المتميزة فى مجال المهارات التقنية، والشركات الأخرى التى تتميز بالكفاءة المتميزة فى المهارة الإدارية.

جدول رقم (٢/٨)

مزايا وعيوب الأساليب المختلفة للدخول

أسلوب الدخول	المزايا	العيوب
التصدير	• القدرة على تحقيق اقتصاديات الموقع ومنحنى التكلفة	• ارتفاع تكاليف النقل. • العوائق التجارية. • المشكلات مع وكلاء التسويق المحليين.
الترخيص	• انخفاض المخاطر وتكاليف التطوير	• عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة • عدم القدرة على المشاركة فى عمليات التنسيق الاستراتيجية العالمى. • الافتقار إلى الرقابة على التكنولوجيا
الامتياز	• انخفاض المخاطر وتكاليف التطوير	• عدم القدرة على المشاركة فى عمليات التنسيق الاستراتيجية العالمى • الافتقار إلى الرقابة على الجودة

تابع : جدول رقم (٨/٢) مزايا وعيوب الأساليب المختلفة للدخول

أسلوب الدخول	المزايا	العيوب
المشروعات المشتركة	• إمكانية الوصول الى المعرفة لدى الشريك المحلى • المشاركة فى تكاليف التطوير والمخاطر • المقبولية السياسية	• عدم القدرة على المشاركة فى عمليات التنسيق الاستراتيجى العالمى • الافتقار إلى الرقابة على التكنولوجيا • عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة
الفروع كاملة الملكية	• حماية التكنولوجيا (التقنية) • القدرة على الانخراط فى عمليات التنسيق الاستراتيجى العالمى • القدرة على تحقيق اقتصاديات الموقع ومنحنى الخبرة	• ارتفاع التكاليف والمخاطر

إذا ما كانت المزايا التنافسية للشركة – بمعنى كفاءاتها المتميزة – مشتقة من تحكمها فيما تمتلكه من مهارات تقنية، فإنه يتعين على تلك الشركة اجتناب الترتيبات الخاصة بعمليات الترخيص والمشروعات المشتركة من اجل تقليص مخاطر فقدان التحكم فى التقنية. وهكذا، إذا ما اتجهت شركات ذات تقنية عالية إلى مباشرة عمليات فى بلد أجنبي من أجل الاستفادة من الكفاءة المتميزة فى مجال المهارات التقنية، فالمرجح أن تصل الشركة إلى تحقيق ذلك من خلال الفرع كامل الملكية.

إلا أنه لا يجب النظر إلى هذه القاعدة على إنها قاعدة متشددة ومتسرعة. إذ على سبيل المثال، يجب صياغة الترتيبات الخاصة بمنح الترخيص أو المشروع المشترك بطريقة ما من شأنها خفض المخاطر المرتبطة باستغلال الشركاء للمهارة التقنية للشركة ومصادرتها (كما هو الحال مع المشروع المشترك بين فوجى وزيروكس). وسوف نتناول هذه الترتيبات بالتفصيل فيما بعد فى هذا الفصل عندما نتعرض لموضوع بناء وصياغة التحالفات الاستراتيجية. ولنتناول استثناء أخر لهذه القاعدة إذ قد تنظر الشركة إلى مزاياها التقنية كعرض زائل، وتتوقع نجاح المنافسون فى سرعة تقليد تلك التقنيات. وفى هذه

الحالة قد تلجأ الشركة إلى منح ترخيص بتقنيتها بأسرع ما يمكن لشركات أجنبية كي تعمل على اكتساب قبول عالمي لتقنيتها قبل نجاح المنافسون في تقليدها. مثل هذه الاستراتيجية تشتمل على بعض المزايا. فقد تنجح الشركة في إعاقة وردع منافسيها عن تطوير تقنيتهم الخاصة من خلال منح تراخيص باستغلال تقنيتها لمنافسيها. كما قد تنجح الشركة في أن تتبوأ تقنيتها محل الصدارة في مجالها الصناعي (كما فعلت ماتسوشيتا مع نظام الفيديو كاسيت VHS)، ضامنه بذلك تدفق الإيرادات المالية وفق معدلات ثابتة. إلا أنه وبرغم هذه الإغراءات المرتبطة بعملية الترخيص إلا أن ما تنطوي عليه من مخاطر متمثلة في فقدان المزايا التقنية التي تتمتع بها الشركة لصالح منافسيها يؤدي إلى ضرورة تجنب سياسة الترخيص.

ترتكز المزايا التنافسية لكثير من الشركات التي تعمل في مجال الخدمات مثل ماكدونالدز أو فنادق هيلتون على المهارات الإدارية. وبالنسبة لتلك الشركات تعتبر خطورة فقدان السيطرة على المهارات الإدارية لصالح الشركات الحاصلة على الامتياز أو الشركاء في المشروعات المشتركة أمراً ينطوي على خطورة كبيرة. ويكمن السبب وراء ذلك في أن مواطن قوة تلك الشركات تتبلور في أسماءها التجارية، علماً أن الأسماء التجارية تتمتع بحماية دولية قانونية. ووفقاً لهذه الحقيقة نجد أن كثير من الموضوعات التي تقترن بحالة المهارة التقنية لا ترتبط بالمهارة الإدارية. ونتيجة لذلك تفضل كثير من الشركات التي تعمل في مجال الخدمات المزاوجة بين الامتياز وافتتاح الفروع للتحكم في الأطراف الحاصلة على الامتياز داخل بلد او منطقة معينة. وقد يكون الفرع كامل الملكية أو قائم على أساس الملكية المشتركة. وفي معظم الحالات، نجد أن الشركات العاملة في مجال الخدمات قد اكتشفت أن الدخول في مشروع مشترك مع شريك محلي من أجل إنشاء فرع للتحكم في العمل داخل البلد أو المنطقة يُعد بمثابة الخيار المفضل، نظراً لأن المشروع المشترك غالباً ما يكون مقبولاً من الناحية السياسية.

الضغوط المرتبطة بخفض التكلفة وأسلوب الدخول:

كلما تعاظمت الضغوط المرتبطة بخفض التكاليف، كلما زادت احتمالات رغبة الشركة في تبني نمطاً من المزاوجة بين التصدير والفروع كاملة الملكية. وتستطيع الشركة من خلال إجراء عمليات التصنيع في المواقع مع توافر الظروف المثالية، ومن ثم التصدير إلى بقية العالم، أن تحقق مؤثرات منحنى الخبرة واقتصاديات الموقع. وقد تتطلع الشركة إلى تصدير المنتج النهائي إلى

فروع التسويق الخاصة بها الكائنة فى مختلف البلدان. وغالباً ما تكون تلك الفروع كاملة الملكية، ومهيأة لتولى مسئولية مراقبة التوزيع فى بلد معين. ويُفضل بالنسبة للمشروعات المشتركة امتلاك فروع للتسويق كاملة الملكية، أو الاعتماد على وكيل تسويق أجنبى، نظراً لأن ذلك يمنح الشركة فرصة التحكم الصارم فى عملية التسويق، الأمر الذى قد يكون مطلوباً للتنسيق بين سلسلة القيمة المنتشرة فى جميع أنحاء العالم. هذا فضلاً عن أن التحكم الصارم فى العمليات المحلية يمنح الشركة القدرة على استغلال أرباحها المتحققة عن إحدى الأسواق لتحسين وضعها التنافسي فى سوق أخرى. ومن ثم يُفضل للشركات التى تتبنى الاستراتيجيات العالمية أو الاستراتيجيات العابرة للجنسيات أن تقوم بإنشاء فروع كاملة الملكية.

التحالفات الاستراتيجية العالمية Global strategic alliances :

تعتبر التحالفات الاستراتيجية بمثابة اتفاقيات تعاونية بين الشركات التى قد تكون متنافسة. وفى هذا القسم، نتعامل بصفة خاصة مع التحالفات الاستراتيجية بين الشركات التى تنتمى لبلدان مختلفة. وتتراوح التحالفات الاستراتيجية بين المشروعات المشتركة، حيث تتشارك شركتان أو أكثر فى الملكية، وبين مجرد الاتفاقيات قصيرة الأجل، حيث يتم إبرام اتفاق بين شركتين للتعاون فيما بينهم بصدد حل مشكلة معينة (مثل تطوير منتج جديد). ولاشك أن التعاون بين المنافسين يُعد أمراً دارجاً. ولقد شهدت السنوات القليلة الأخيرة نمواً وتصاعداً فى التحالفات الاستراتيجية. وتشمل الأمثلة الترتيبات التعاونية بين بوينج ومجموعة الشركات اليابانية لإنتاج الطرازين ٧٦٧، ٧٧٧، والتحالف بين كوداك وكانون اليابانية، حيث تقوم الأخيرة بتصنيع آلات النسخ والتصوير من الحجم المتوسط كى تُباع تحت اسم كوداك، وكذلك الاتفاقية المبرمة بين تكساس انسترومنت وشركة كوب للصلب اليابانية لصناعة أشباه الموصلات فى اليابان، وأخيراً الاتفاقية المبرمة بين موتورلا وتوشيبا بشأن التعاون فى مجال المهارات التقنية وتصنيع المعالجات الدقيقة.

مزايا التحالف الاستراتيجي :

تدخل الشركات فى تحالفات استراتيجية مع المنافسين الحقيقيين أو المحتملين من أجل تحقيق عدداً من الأهداف الاستراتيجية. أولاً، كما لوحظ سابقاً فى هذا الفصل، قد تكون التحالفات الاستراتيجية لتسهيل الدخول إلى السوق الأجنبية. وعلى سبيل المثال، واجهت شركة موتورلا مصاعب كبيرة

في بادئ الأمر لدى محاولتها دخول سوق الهاتف المحمول في اليابان. وفي منتصف الثمانينات، ضجت الشركة بالشكاوى من العوائق الرسمية وغير الرسمية التي تقترن بالأعمال التجارية في اليابانية. وكانت نقطة التحول بالنسبة لموتورلا عام ١٩٨٧، عندما شكلت تحالفاً مع توشيبا لتصنيع وإنتاج المعالجات الدقيقة. وكجزء من الصفقة، أمدت توشيبا موتورلا بمساعدات تسويقية، بما في ذلك بعضاً من أفضل مديريها. وقد ساعد ذلك موتورلا في مجال سعيها على الصعيد السياسي للفوز بموافقة الحكومة على دخولها السوق اليابانية والحصول على نصيب من ترددات الراديو لنظام اتصالاتها في مجال الهاتف المحمول. ومنذ ذلك الحين لم تعبأ الشركة بالعوائق التجارية غير الرسمية السائدة في اليابان. ورغم أن الشركة ما زالت تعترف بأن وجودها في اليابان كان رهناً بمساعدة توشيبا، إلا أنها اكتسبت مهارة تمكنها من الاستمرار.

ثانياً، دخلت شركات كثيرة في التحالفات الاستراتيجية من اجل المشاركة في تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن تطوير منتجات او عمليات جديدة. وعلى سبيل المثال، كان تحالف موتورلا مع توشيبا قائماً على باعث وحافز جزئي يتبلور في الرغبة في تقاسم التكاليف العالية الثابتة المرتبطة بتهيئة العمليات الخاصة بتصنيع المعالجات الدقيقة. ويعد العمل في مجال المعالجات الدقيقة مكلفاً لدرجة كبيرة (لقد كلف كل من توشيبا وموتورلا ما يقارب من بليون دولار لإقامة المصنع)، حتى أن عدد قليل من الشركات هو الذى يمكن أن يتحمل التكاليف والمخاطر بمفرده.

ثالثاً، يمكن أن ينظر لكثير من التحالفات كأسلوب للجمع معاً بين مهارات وأصول ثابتة تكاملية، لا تستطيع شركة بمفردها أن تطورها بسهولة. وعلى سبيل المثال، في عام ١٩٩٠ عقدت شركة " أيه تي أند تي AT & T " صفقة مع شركة " أن إى سى NEC " اليابانية لتبادل المهارات التقنية. وفي ظل هذه الاتفاقية قامت شركة أيه تي أند تي بنقل بعضاً من تقنيتها الخاصة بتصميم الكمبيوتر إلى شركة أن إى سى، وفي المقابل منحت أن إى سى شركة أى تى أند تى حق الوصول إلى التقنية التى تشكل الأساس لرقائق الكمبيوتر المنطقية المتقدمة. وتبدو مثل هذه التبادلات المتكافئة للكفاءات المتميزة كأساس لمعظم التحالفات الاستراتيجية الناجحة.

وأخيراً، قد يكون الدخول في تحالف استراتيجي أمراً ذا معنى إذا ما ساعد الشركة على إرساء مقاييس تقنية لصناعتها، وإذا ما أفادت هذه المعايير

الشركة. وعلى سبيل المثال، في عام ١٩٩٢ دخلت شركة فيليبس الهولندية للإلكترونيات في تحالف مع منافسها العالمي شركة ماتسوشيتا لتصنيع وتسويق النظام الرقمي المدمج (DCC) والذي تعتبر شركة فيليبس رائدة في مجاله. وكان الباعث وراء هذا الإجراء اعتقاد فيليبس أن الارتباط مع ماتسوشيتا قد يساعدها على إرساء نظام " DCC " كمعيار تقني جديد في مجال صناعة معدات التسجيل والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية. ولقد اكتسب هذا الموضوع أهمية كبرى لأن شركة " سوني " قد قامت بتطوير جهاز مدمج صغير منافس، تأمل سوني به ان تقوم بإرساء معايير فنية جديدة. ونظراً للتشابه الكبير في التقنيتين المستخدمتين في المنتجين، فأنه من المحتمل إلا يكون هناك مجالاً إلا لمعيار واحد جديد. والتقنية التي تصل إلى تحقيق ذلك سوف تكون هي التقنية الناجحة. أما الخاسر في هذا السباق سوف يضطر إلى شطب استثمار يقدر ببلايين الدولارات. وتنظر فيليبس إلى التحالف مع ماتسوشيتا كتكتيك للفوز بهذا السباق.

عيوب التحالف الاستراتيجي :

تُعد المزايا التي تناولناها بالنقاش على جانب كبير من الأهمية. إلا أن بعضاً من المعلقين قد انتقد التحالفات الاستراتيجية على أساس أنها تمنح المنافسين فرصة منخفضة لاكتساب تقنيات جديدة والوصول إلى الأسواق. وعلى سبيل المثال، زعم كل من روبرت رايخ وإريك مانكين " Robert Reich & Eric Mankin " أن التحالفات الاستراتيجية بين الشركات الأمريكية واليابانية تُعد جزءاً من الاستراتيجية اليابانية للحفاظ على مستوى عالي للرواتب والقيمة العالية المضافة في اليابان، مع اكتساب المهارات الهندسية والمهارات الخاصة بعملية الإنتاج التي تشكل الأساس للنجاح التنافسي لكثير من الشركات اليابانية. ولقد نظر كل من رايخ ومانكين إلى النجاح الياباني في صناعة الميكنة وأشباه الموصلات على أساس أنه مبني ومؤسس على التقنية الأمريكية المكتسبة من خلال تحالفات استراتيجية مختلفة. ولقد أكد هذان الناقدان أن وجود المديرين الأمريكيين قد ساعد اليابانيين على تحقيق أهدافهم وذلك من خلال الدخول في تحالفات ترتب عليها جلب اختراعات جديدة إلى اليابان. ورغم ان هذه الصفقات قد ينتج عنها أرباحاً قصيرة الأجل، إلا أنه وعلى المدى الطويل، وطبقاً لما قاله رايخ ومانكين، ستصبح الشركات الأمريكية مجردة من مزاياها التنافسية في السوق العالمية.

ولقد أكد كل من رايخ ومانكين أن التحالفات تنطوي على مخاطر

كبيرة. فإذا لم تتوخ الشركة الحذر فأنها قد تعطى أكثر مما تأخذ. ومن ناحية أخرى، هناك أمثلة كثيرة على التحالفات الناجحة بين الشركات، بما فى ذلك التحالفات بين الشركات الأمريكية واليابانية. ويبدو من الصعب أن نحكم على مدى توافق التحالفات بين موتورلا وتوشيبا وبين فورد ومازدا، أو التحالف الذى مضى عليه أكثر من ربع قرن بين فوجى وزيروكس لبناء وتسويق الناسخات فى آسيا، مع فرضياتها الأولى. وفى كل تلك الحالات، يبدو كلا الطرفين وقد ربح من التحالف. والسؤال الآن، لماذا تفيد بعض التحالفات الشركة، بينما فى حالات أخرى قد تنتهى إلى التخلى عن التقنية التى تستحوذ عليها الشركة والوصول إلى السوق فى مقابل الحصول على عائد قليل ؟ ويقدم القسم التالى إجابة على هذا السؤال.

تفعيل التحالفات الاستراتيجية :

تبدو الأرباح التى تجنيها الشركة من وراء التحالفات الاستراتيجية مرهونة بثلاثة عوامل : اختيار الشريك، بناء التحالف، وطريقة إدارة التحالف. وفيما يلى نستعرض كل موضوع من تلك الموضوعات.

اختيار الشريك :

إن أحد المفاتيح التى تؤدى إلى تفعيل التحالف الاستراتيجي يتجسد فى اختيار النوع المناسب من الشركاء. يتميز الشريك الجيد بثلاث سمات أساسية. أولاً، يساعد الشريك الجيد الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فضلاً عن اقتسام التكاليف المرتبطة بتطوير منتج جديد، أو تقديم قدرات أساسية هامة. بمعنى أخر، يتعين أن يستحوذ الشريك على قدرات تفتقر إليها الشركة، وتدرك قيمتها.

ثانياً، توافق الشريك الجديد مع الشركة فى رؤيتها تجاه الغرض من التحالف، فإذا ما تباينت الرؤية بين الشريكين، فلاشك أن العلاقة سوف تفتقد الانسجام وسوف تنتهى بالانفصال. ويبدو ان هذا هو الحال فى التحالف بين جنرال موتورز ودايو (أنظر الاستراتيجية من الواقع رقم (٤/٨) لمزيد من التفاصيل) . إذ تجسد هدف جنرال موتورز فى استغلال دايو كمصدر للعمالة الرخيصة لإنتاج سيارات للسوق الكورية والسوق الأمريكية، بينما كانت دايو تتطلع إلى استغلال مهارة جنرال موتورز وشبكات أعمالها فى إنماء أعمالها، ليس فى الولايات المتحدة وكوريا فحسب ولكن أيضاً فى أوروبا. أن اختلاف وجهات النظر فيما يختص بالدور الاستراتيجي للشراكة يؤدى فى النهاية

إلى تفكك التحالف.

ثالثاً، من المرجح إلا يحاول الشريك الجيد استغلال التحالف بشكل إنتهازى لمصلحته، أى استغلال المهارات التقنية للشركة فى مقابل إعطاء القليل. وفى هذا الصدد، تلجأ الشركات التى تتطلع إلى الحفاظ على سمعتها إلى اللعب النظيف. وعلى سبيل المثال، تنخرط شركة أى بى أم فى كثير من التحالفات الاستراتيجية التى تجعل الشركة حريصة على عدم استغلال شركائها. إذ أن مثل هذه السلوكيات قد تؤدى إلى تشويه سمعة أى بى أم كشريك جيد، وقد يصعب مهمة الشركة فى اكتساب حلفاء وشركاء فى المستقبل. وعلى نفس النهج تسير الشركات اليابانية مثل سونى وتوشيبا وفوجى صاحبة التاريخ الناصع فى التحالف مع شركات غير يابانية، إذ يرجع عدم لجوء مثل هذه الشركات إلى استغلال شركائها وحلفائها.

استراتيجية من الواقع (٤/٨)

جنرال موتورز ودايو General Motors & Daewoo

فى عام ١٩٨٤ وقعت شركة جنرال موتورز وشركة دايو الكورية اتفاقية يلتزم الطرفان بموجبها قيام كل منهما باستثمار مائة مليون دولار فى مشروع مشترك يقام فى كوريا مناصفة يتمثل فى شركة دايو للسيارات والمخطط لها أن تتولى صناعة سيارة صغيرة من طراز بونتياك ليمانز التى ترتكز على تصميم جنرال موتورز للسيارة الألمانية الشعبية من طراز أوبل كاديت (تعتبر أوبل بمثابة الفرع الألمانى لجنرال موتوز). وقد تقرر أن يتولى مسئولو دايو الإدارة اليومية لهذا الكيان التحالفى، مع قيام مسئولو جنرال موتورز بتزويد هذا الكيان بقليل من النصائح الإدارية والفنية عند الحاجة. وفى بادئ الأمر أعتبر هذا التحرك بمثابة تحرك ذكى للشركتين. إذ كانت جنرال موتورز تشك فى مدى جدوى تصنيع سيارة صغيرة فى الولايات المتحدة نظراً لتكلفة العمالة العالية، ورأت أن هناك فوائد ومزايا كبيرة من وراء هذا التزاوج بين التقنية الألمانية والعمالة الكورية الرخيصة. وفيما بعد أخبر " روجر سميث : رئيس شركة جنرال موتورز، المراسلين الكوريين أن جنرال موتورز فى أمريكا الشمالية قد تستورد من ٨٠,٠٠٠ إلى ١٠٠,٠٠٠ سيارة فى كل عام من شركة دايو. ومن جانب دايو، فقد رأت نفسها على أعتاب الوصول إلى خزائن أسرار المهارات الهندسية المتفوقة والدخول إلى أكبر أسواق السيارات العالمية فى الولايات المتحدة.

وبعد ثمانى سنوات من الخسائر المالية انهار المشروع المشترك، وأخذت الشركتان فى تبادل الاتهامات. ومن وجهة نظر جنرال موتورز أن الأمور قد

بدأت تتجه في الاتجاه الخاطئ في عام ١٩٨٧، وذلك عندما كان يجري تصنيع وإنتاج بواكير طراز ليمانز على خطوط إنتاج دايو، ففي ذلك الوقت كانت كوريا تتحول إلى الديمقراطية، وأخذ العمال في جميع أنحاء البلاد يطالبون بتحسين أجورهم. وتعرضت دايو على إثر ذلك لهزات عنيفة أدت إلى وقف إنتاج ليمانز. ولحل مشكلات العمال، اضطرت دايو لزيادة أجورهم بأكثر من الضعفين، لدرجة أصبح معها تصنيع السيارات أوبل في ألمانيا أرخص وأكثر اقتصادية.

وكانت المشكلات لدى دايو تتمثل في سوء جودة السيارات التي تخرج من خطوط إنتاج الشركة. ولطالما حدثت مشكلات في نظام شبكة الكهرباء الخاصة بالسيارة ليمانز، كما تعرض نظام المكابح إلى الفشل بعد عدة آلاف قليلة من الأميال. واكتسبت هذه السيارة على إثر ذلك سمعة رديئة. وفي عام ١٩٩١ هبطت نسبة مبيعاتها في الولايات المتحدة إلى ٣٧٠٠٠ سيارة، بنسبة تقل بمقدار ٨٦% من النسبة التي تحققت في عام ١٩٨٨، وقد أثر ذلك أيضاً على نصيب دايو من حصص السوق الكورية والتي انخفضت من ٢١,٤% في عام ١٩٨٧ إلى ١٢,٣% في عام ١٩٩١.

وإذا ما كان أمل جنرال موتورز قد خاب في دايو، فإن ذلك لا يقارن بخيبة أمل دايو في جنرال موتورز. ولقد اشتكى رئيس شركة دايو كيم ووتشونج من أن مسئولي جنرال موتورز كانوا متغطرسين وتعاملوا معه بشكل ردئ. وكان السيد كيم غاضباً نظراً لأن جنرال موتورز حاولت إعاقته عن التوسع في أسواق السيارات. ومع نهاية عام ١٩٨٨ تفاوض حول صفقة لبيع ٧٠,٠٠٠ سيارة في أوروبا الشرقية، وتصدى مسئولو جنرال موتورز في الحال في محاولة لقتل هذه الصفقة، متذرعين بأن أوروبا تدخل ضمن نطاق نفوذ الفرع الألماني لجنرال موتورز وهو شركة أوبل. ومما زاد الأمور سوءاً، انه عندما قامت دايو بتطوير سيارة صالون جديدة وطلبت من جنرال موتورز بيعها في الولايات المتحدة، جاءهم الرد بالرفض. وعند هذه النقطة تجسد مدى الإحباط الذي ملأ نفس السيد / كيم حيال خططه الرامية إلى التوسع في أوروبا الشرقية والولايات المتحدة. وكان في اعتقاد مسئولو دايو أن انخفاض مبيعات ليمانز في الولايات المتحدة لم يكن بسبب سوء الجودة بقدر ما كان بسبب جهود التسويق المتواضعة التي قامت بها جنرال موتورز.

ووصلت الأمور إلى الذروة في عام ١٩٩١ عندما طلبت دايو من جنرال موتورز الموافقة على إحداث توسع في منشأت التصنيع الخاصة بالمشروع المشترك واستوجبت هذه الخطة أن يلتزم كل طرف برصيد مائة مليون دولار

أخرى، وأن تتمكن دايو من مضاعفة نسبة منتجاتها. وقوبلت هذه الدعوى بالرفض من قبل جنرال موتورز عل أساس إن زيادة معدلات الإنتاج لن تكون مجديه لدايو فى شئ إذا لم يجر تحسين جودة الإنتاج أولاً. ومع نهاية عام ١٩٩١ زادت الأمور سوءاً وتعقداً عندما قامت جنرال موتورز بتقديم عرض مستفز إلى دايو، مخيرة إياها أما أن تشترى تصيب جنرال موتورز فى المشروع أو تقوم جنرال موتورز بشراء نصيب دايو. وكان الأمر مدهشاً لجنرال موتورز عندما تلقت رداً يفيد موافقة دايو على شراء نصيب جنرال موتورز. وتم الانفصال بين الشركتين فى نوفمبر ١٩٩٢ بموجب اتفاقية تلتزم دايو بمقتضاها بدفع ١٧٠ مليون دولار على مدار ثلاث سنوات لجنرال موتورز مقابل نصيبها فى شركة دايو للسيارات والذى كان يقدر بنسبة ٥٠ %.

ومن اجل اختيار شريك تتوافر فيه هذه الخصائص، تحتاج الشركة إلى إجراء بحث شامل يتعلق بمرشحى التحالف الممكنين. ولزيادة احتمالات اختيار الشريك الجيد، يتعين على الشركة أن تقوم بجمع كل المعلومات الممكنة والمتوافرة عن الحلفاء المرشحين، إضافة إلى جمع البيانات من أطراف أخرى، بما فى ذلك الشركات التى كانت متحالفة مع الشركاء المحتملين، وكذلك البنوك الاستثمارية التى عقدت صفقات معهم، وبعضاً من موظفيهم السابقين، ومحاولة معرفة كل ما هو ممكن عن الشركاء المحتملين قبل الالتزام تجاههم فى إطار التحالف. وقد تتضمن هذه الخطوة الأخيرة عقد اجتماعات مباشرة وجهاً لوجه بين المديرين فى المستوى الأعلى (ربما مديرى المستوى المتوسط) لضمان صحة وفعالية الإجراءات المتخذة فى هذا الشأن.

هيكل التحالف :

عند القيام باختيار شريك، فأنه يتعين بعد ذلك بناء وهيكلة التحالف حتى يتسنى للشركة تقليل مخاطرة خيانة الشريك إلى مستوى مقبول. وهناك عدة اجراءات وقائية يمكن أتباعها ضد انتهازية شركاء التحالف. (وتتضمن الانتهازية سرقة التقنيات أو الأسواق التى وصفها كل من Reich & Mankin). بادئ ذى بدء، فإنه يمكن تصميم التحالفات بحيث يتعذر أو يصبح من المستحيل نقل التقنيات الغير مرغوب فى نقلها. وعلى وجه الخصوص، فإنه يمكن بناء وتنظيم كل من التصميم وعملية التطوير والتصنيع وخدمة المنتج الذى يطرحه التحالف حتى يتسنى عزل ذلك ومنعه من التسرب إلى بقية المشاركين الآخرين. ففى التحالف الذى قام بين شركتى Snecma &General Electric

لإنشاء محركات طائرات تجارية، قامت شركة GE بتقليل مخاطر الانتقال الزائد وذلك بعزل بعض الأقسام الخاصة بعملية الإنتاج. وقد أدى هذا التعديل إلى منع انتقال التقنيات التي اعتبرتها شركة GE أساسية. في حين سمحت لشركة Snecma بالدخول في عملية التجميع النهائي. وبالمثل، فإنه في التحالف الذي قام بين شركة بوينج واليابانيين وذلك لتصنيع الطائرة بوينج ٦٧٦، قامت شركة بوينج بعزل كل ما يعتبر شئ رئيسي لمكانتها التنافسية وذلك من أنشطة البحوث والتصميم والمهام التسويقية. وفي حين سُمح لليابانيين بالمشاركة في تقنيات الإنتاج كما قامت بوينج باستبقاء التقنيات الجديدة التي لا تدخل في إنتاج الطائرة ٧٦٧.

ثانياً، من الممكن تدوين الإجراءات الوقائية التعاقدية ضمن اتفاقية التحالف للحماية ضد مخاطر الانتهازية من جانب الشركاء. فعلى سبيل المثال، قامت شركة TRW بعمل ثلاث تحالفات استراتيجية مع شركات يابانية كبرى تعمل بمجال توريد مكونات السيارات وذلك لإنتاج أحزمة الأمان وصمامات المحركات وأجهزة القيادة لبيعها لمصانع تجميع السيارات اليابانية الكائنة بالولايات المتحدة. ولقد اشترطت شركة TRW في كل وثائق الاتفاق الخاص بالتحالف بمنع الشركات اليابانية من منافسة TRW لإمداد شركات السيارات الأمريكية بأجزاء مكونة. وبذلك فإن شركة TRW تحمي نفسها ضد إمكانية إفتراض دخول الشركات اليابانية في هذه التحالفات لمجرد اكتساب الوسيلة التي تمهد لها دخول سوق أمريكا الشمالية ومنافسة TRW في أرضها.

ثالثاً، يمكن لطرفي التحالف إجراء اتفاق مسبق على مقايضة المهارات والتقنيات، وبذلك تسنح الفرصة لتحقيق مكاسب متعادلة. وتعد اتفاقيات الترخيص المتبادل أحد الطرق التي تحقق هذا الهدف. فعلى سبيل المثال، في التحالف الذي قام بين شركتي موتورلا وتوشيبا، قامت شركة موتورلا بإجازة وترخيص بعض من تقنيات المعالج الدقيق لتوشيبا وفي المقابل قامت توشيبا بإجازة وترخيص تقنيات رقائق الذاكرة لموتورلا.

رابعاً، من الممكن تقليل مخاطر الانتهازية التي يقوم بها شريك التحالف وذلك إذا قامت الشركة بالحصول على تعهد صادق من الشريك مقدماً. وربما يعتبر التحالف الذي نشأ بين " زيروكس " و " فوجي " لإنتاج ماكينات تصوير للسوق الآسيوية خير دليل على ذلك. وبدلاً من الدخول في اتفاقيات غير رسمية أو بعض الأنواع من الترتيبات المرخصة (والتي طالبت بها فوجي في

البداية) فقد أصرت " زيروكس " على أن تقوم " فوجي " بالاستثمار في مشروع مشترك بنسبة ٥٠/٥٠ وذلك لخدمة اليابان ومنطقة شرق آسيا. وقد شكل هذا المشروع مثل هذا الاستثمار الهام على نطاق الأفراد والمعدات والتسهيلات والتي تعهدت بها " فوجي " منذ البداية من اجل عمل التحالف حتى يتسنى لها الحصول على عائدات استثماراتها. وبالموافقة على المشروع المشترك، قامت " فوجي " في الأساس بإبرام تعهد صادق وملزم للتحالف. وبالحصول على ذلك استشعرت " زيروكس " الأمان خلال عملية نقل التقنيات الخاصة بآلات التصوير (أنظر الاستراتيجية من الواقع ٣/٨ إذا أردت التفصيل).

إدارة التحالف :

حينما يتم اختيار شريك وكذلك الاتفاق على هيكل مناسب للتحالف، فإن المهمة التي تواجه الشركة إذاً هي زيادة فوائد التحالف. ويبدو الإحساس بالاختلافات الثقافية أحد أهم عناصر النجاح.

أننا يمكن ان نعزو الاختلافات في أسلوب الإدارة إلى الاختلافات الثقافية ويحتاج المديرون إلى التسليم بمثل هذه الاختلافات عند الشروع في التعامل مع شركائهم. هذا بالإضافة إلى أن إدارة التحالف بنجاح تعني بناء وتدعيم أواصر العلاقات بين المديرين الذين ينتمون لمختلف الشركات، ويتضح ذلك جلياً في التحالف الاستراتيجي الناجح بين فورد ومازدا (أنظر الحالة الختامية في نهاية هذا الفصل). ولقد أسفرت هذه الشراكة عن تطور ونمو نسبة المبيعات بالنسبة لطراز " اكسبلورر Explorer " من فورد وطراز " نافاجو Navajo " من مازدا. ولقد أرست كل من فورد ومازدا إطار عمل يشتمل على عقد اجتماعات عمل تضم المديرين من فورد ومازدا ليس فقط لمناقشة المسائل المتعلقة بالتحالف، ولكن إتاحة وقت كافي خارج إطار العمل لتهيئة الفرصة لهم للتعارف بشكل افضل. ويؤدي تدعيم الصداقات الشخصية إلى بناء الثقة وتسهيل إقامة علاقات متناغمة بين الشركتين. فضلاً عن أن العلاقات الشخصية يمكن أن تساعد في خلق شبكة إدارة غير رسمية بين الشركتين، ومن ثم يمكن استخدام هذه الشبكة في حل المشكلات التي تنشأ داخل الأطر الرسمية، مثل اجتماعات اللجنة المشتركة.

أن قدرة الشركة على التعلم من شركاء التحالف يعتبر عاملاً رئيسياً في تقرير مدى ما تكتسبه الشركة من التحالف. ولقد توصل كل من " جاري

هاميل "، " وايفس دوز "، "وبرالاد " إلى هذه الحقيقة بعد أن قضوا خمس سنوات في دراسة خمسة عشر تحالفاً استراتيجيا بين بعض الشركات الكبرى متعددة الجنسية . ولقد ركزوا علي عدد من التحالفات بين الشركات اليابانية والشركاء الغربيين (أوروبيين أو أمريكيين). وفي كل حالة من حالات التحالف خرجت الشركة اليابانية أقوى من الشريك الغربي ، نجد أن هذه الشركة اليابانية قد بذلت مجهوداً عظيماً في التعلم . وفي الحقيقة ، بدا القليل من الشركات الغربية القليلة راغبة في التعلم من الشركاء اليابانيين . إذ اتجهوا إلى اعتبار التحالف كأداة للمشاركة في التكاليف والمخاطر ، بأكثر من كونها فرصة للتعلم كيف يدير المنافسون أعمالهم . ومن الجدير بالذكر أن زيروكس قد استغلت مشروعها المشترك مع فوجي كي تتعلم التطبيقات الصناعية اليابانية (أنظر الاستراتيجية من الواقع رقم ٨/٤) .

ومن حالات التعلم غير المسبوقة تتمثل في الاتفاقية المبرمة بين جنرال موتورز وتويوتا الخاصة بتصنيع السيارة الشيفرولية نوفا . وقد تشكل هذا التحالف في صورة مشروع مشترك سمى " الشركة المتحدة الجديدة لتصنيع السيارات " حيث يمتلك كل من الطرفين ٥٠% من أسهم الشركة. وتمتلك هذه الشركة مصنعاً في فرمونت بكاليفورنيا . وطبقاً لما قاله أحد المديرين اليابانيين " حققت تويوتا معظم أهدافها من هذا التحالف. لقد تعلمنا نظم التوريد والنقل في الولايات المتحدة ، كما أننا اكتسبنا الثقة في إدارة العمال الأمريكيين ". ولقد تم نقل كل هذه المعارف إلى جورج تاون وكنتكي ، حيث افتتحت تويوتا مصنعاً خاصاً بها في عام ١٩٨٨ , وعلى نقيض ذلك ، فبرغم أن جنرال موتورز صنعت منتجاً جديداً متمثلاً في شيفرولية نوفا ، إلا أن بعض المديرين قد شكوا ، أن ما اكتسبوه من معارف جديدة لم يجر توظيفه واستغلاله بشكل جيد في جنرال موترز . ويقولون أنه كان يجب الإبقاء عليهم كفريق واحد ليتعلم مهندسو وعمال جنرال موتورز كل ما يتعلق بالنظام الياباني . إلا أنهم تم تفريقهم وإلحاقهم بفروع جنرال موتورز المختلفة.

وعند الشروع في دخول تحالف فإن الشركة يجب أن تضع بعض المقاييس لتضمن أنها تتعلم من تحالفها مع الشريك . ومن ثم وضع ما اكتسبته من معارف قيد الاستخدام النافع في إطار أعمالهم ومشروعاتهم . وهناك أسلوب مقترح يقضي بإحاطة كل الموظفين العاملين بنقاط قوة وضعف الشريك ، مع إيضاح كيف أن اكتساب مهارات جديدية سوف يدعم مركز شركتهم التنافسي . ولكي يكتسب التعلم بُعداً وقيمة ، فإنه يتعين نشر المعارف المكتسبة من

التحالف على جميع أنشطة المنظمة، وذلك لم يحدث في جنرال موتورز. ولنشر هذه المعارف بشكل نموذجي فإنه يجب استغلال هذا التحالف كمورد لإحاطة الآخرين علماً بمهارات شريك التحالف.

ملخص الفصل :

تناولنا بالفحص في هذا الفصل الطرق المختلفة التي يمكن أن تستفيد منها الشركات من التوسع العالمي، كما تم مراجعة للاستراتيجيات التي يمكن للشركات المنخرطة في منافسة عالمية تبنيها. كما تم مناقشة اختيار أفضل أسلوب للدخول في خدمة سوق أجنبية واستكشاف عملية التحالف الاستراتيجية. كما تم مناقشة النقاط التالية.

* يمثل التوسع الدولي لبعض الشركات طريقاً لكسب عائدات أكبر وذلك عن طريق نقل المهارات وعروض المنتج المشتقة من كفاءتهم المميزة للأسواق التي يعجز فيها منافسوها الأصليين عن تقديم مثل هذه المهارات.
* تدفع الاختلافات والفروق الدولية الشركة إلى تأسيس نشاطات خلق القيمة في أفضل الأماكن لأدائها بطريقة فعالة. ونشير إلى هذه الاستراتيجية باستراتيجية التركيز للحصول على اقتصاديات الموقع.
* لبناء حجم المبيعات على نحو سريع، فإن التوسع الدولي يمكن أن يدعم الشركة بالتحرك إلى اسفل على منحنى الخبرة.
* يتأثر الاختيار الأفضل للاستراتيجية التي تتبعها الشركة بنوعين من الضغوط : الضغوط الخاصة بتخفيض التكاليف، وضغوط الاستجابة المحلية. وتتعاظم الضغوط الخاصة بتخفيض التكاليف في الصناعات التي تقدم منتجات سلعية، والتي يعد فيها السعر هو السلاح التنافسي الرئيسي. وتنشأ الضغوط الخاصة بالاستجابة المحلية نتيجة الاختلافات في أذواق العملاء وتفضيلاتهم والعادات والتقاليد. وكذلك في قنوات التوزيع ومتطلبات الحكومة المضيفة.
* تقوم الشركات التي تتبع الاستراتيجية الدولية بنقل المهارات والمنتجات المشتقة من الكفاءات المميزة إلى الأسواق الأجنبية، كما تقوم في نفس الوقت بتلبية محدودة للاحتياجات المحلية
* تقوم الشركات التي تتبع استراتيجية المحلية المتعددة بمحاولة أن تكون عروض منتجاتها واستراتيجيات التسويق الخاصة بها وفق طلب العميل، وكذلك استراتيجيات العمل بحسب الظروف المحلية.

* تقوم الشركات التى تتبع استراتيجية عالمية بالتركيز على اكتساب تخفيضات التكاليف التى تأتى عن طريق تأثيرات منحنى الخبرة واقتصاديات الموقع.

* أصبحت كثير من الصناعات الآن ذات صفة تنافسية، لذا يتعين على الشركات تبنى استراتيجية تتخطى الحدود الوطنية. ويتضمن ذلك تركيز متزامن على تقليل التكاليف ونقل المهارات والمنتجات والاستجابة المحلية، ومع ذلك فإن تنفيذ هذه الاستراتيجية ليس بالأمر الهين.

* هناك طرق خمسة مختلفة لدخول سوق أجنبية – التصدير، الترخيص، منح الامتياز، الدخول فى مشروع مشترك، وإنشاء فرع يتمتع بالملكية الكاملة. ويعتمد الاختيار الأفضل ما بين طرق الدخول على استراتيجية الشركة.

* التحالفات الاستراتيجية هى اتفاقيات تعاون بين متنافسين حقيقيين أو محتمل وجودهم. ومن مزايا التحالفات أنها تسهل عملية دخول الأسواق الأجنبية. كما تمكن الشركاه من المشاركة فى التكاليف والمخاطر المتعلقة بالمنتجات الجديدة والعمليات، كما تسهل انتقال المهارات التكميلية بين الشركات وتساعد الشركات فى تأسيس معايير تقنية.

* التراجع فى التحالف الاستراتيجى هو ان تخاطر الشركة بتقديم الفن التكنولوجى، وكذلك السماح بدخول الأسواق لشريك التحالف مع الحصول على قدير ضئيل جداً فى المقابل.

* يمكن تقليل العيوب المتعلقة بالتحالفات إذا قامت الشركة باختيار شركائها بعناية، وإذا ما اهتمت بسمعتها وإذا ما شكلت التحالف بحيث تتجنب انتقال الفن التكنولوجى بطريقة غير مقصودة.

أسئلة للمناقشة :

١ – حدد موضع الشركات التالية على الشكل (١/٨) : بروكتر وجامبل، أى بى ام، كوكاكولا، داو كيميكال، يو أس أكس، ماكدونالدز وبرهن على صحة إجابتك فى كل حالة ؟

٢ – هل تعتبر الصناعات التالية عالمية أو محلية : الكيماويات غير المعبأة، الأدوية، المنتجات الغذائية ذات الماركة التجارية، صناعة السينما، صناعة التلفزيونات، أجهزة الحاسب الشخصى، والسياحة الجوية ؟

٣ – ناقش كيف تختلف وتتفاوت الحاجة لوجود رقابة على العمليات الأجنبية مع استراتيجية الشركة وكفاءاتها المتميزة. وما هى تطبيقات هذه العلاقة لاختيار حالة الدخول ؟

٤ – ترخيص التقنيات المملوكة لمنافسين أجانب يعد الطريقة الأفضل للتخلى عن المزايا التنافسية الخاصة بالشركة. ناقش.

٥ – ما هو نوع الشركات التى تحصل على الربح الأكبر عند الدخول فى تحالفات استراتيجية مع منافسين محتملين ؟ ولماذا.

تدريب للمجموعات الصغيرة :

تطوير استراتيجية عالمية :

هب أنك تعمل فى شركة تتخصص فى إنتاج المشروبات الخفيفة، وقد قامت هذه الشركة بتطوير خط إنتاج لتصنيع شراب الفاكهة. وقد نجحتم فى إرساء حضور راسخ للشركة فى السوق المحلية، وأنتم الآن بصدد التخطيط لتطوير استراتيجية عالمية فى مجال صناعة المشروبات الخفيفة. والأمر يتطلب اتخاذ قرارات فيما يختص بما يلى:

١ – ما هى نوعية الاستراتيجية التى ينُصح بانتهاجها فى هذا الصدد. أهى الاستراتيجية العالمية، أم الاستراتيجية المحلية، أم الاستراتيجية الدولية أم الاستراتيجية العابرة للجنسية.

٢ – ما هى استراتيجية الدخول التى يمكن لك أن تنتهجها ؟

٣ – ما هى المعلومات التى تحتاجها لاتخاذ هذه النوعية من القرارات ؟ على أساس ما تعرفه ما هى الاستراتيجية التى توصى بها ؟

شبكة الإنترنت :

زيارة موقع أى بى أم

يمكن زيارة موقع هذه الشركة على العنوان التالى : http:// www.ibm.co ثم أذهب إلى قسم " IBM planetwide " بعد ذلك أنتقى بعض مواقع الشبكة الخاصة بفروع أى بى أم التالية : أى بى أم استراليا، أى بى أم هونج كونج، أى بى أم المملكة المتحدة. ثم أقرا القسم الذى يوجز تاريخ الوحدة المحلية. وبناءاً على هذه المعلومات حاول التعرف على الكيفية التى تمكنت من خلالها أى بى أم دخول كل سوق أجنبية وكيف تطور وجودها داخل هذه الأسواق. ولا تنسى تدبر مدى معقولية خيار أى بى أم فيما يختص باستراتيجية الدخول.

وهل استراتيجية الدخول التى تبنتها آى بى أم تعتبر ذات مغزى فى كل بلد من تلك البلدان ؟

ملف الفصل الثامن :

أوجد مثالاً لشركة متعددة الجنسية، على أن تكون قد حولت استراتيجيتها حديثاً بعد أن كانت تتبنى الاستراتيجية المحلية أو الدولية أو العالمية. هذا مع إيضاح أسباب هذا التحول وإيضاح أى مشكلات قد تكون واجهت الشركة فى معرض تحولها الاستراتيجى.

مشروع الإدارة الاستراتيجية :

تتطلب هذه الوحدة إيضاح كيفية استفاده شركتك من التوسع العالمى، وإيضاح الاستراتيجية التى يُفضل لشركتك انتهاجها على الصعيد العالمى وكذلك أفضل طريقة دخول للشركة. أجب الأسئلة الخاصة بالموقفين التاليين بالاستعانة بما لديك من معلومات:

شركتك تقوم حالياً بمباشرة أعمال فى بلدان أخرى :

١ – هل تحقق شركتك قيمة من خلال خفض تكاليف استحداث القيمة المرتبط بتحقيق اقتصاديات الموقع، أو نقل الكفاءات المتميزة للخارج، أو من خلال تحقيق اقتصاديات التكلفة على منحنى الخبرة ؟ وإذا لم يكن ذلك قد تحقق، فهل لدى الشركة الإمكانات لتحقيقه.

٢ – ما مدى استجابة شركتك للاختلافات بين الدول ؟ وهل تعمل على تنويع منتجها ورسالة التسويق الخاصة بها من بلد لآخر ؟ وهل تنصح لها بذلك ؟

٣ – ما هى ضغوط التكلفة والضغوط الخاصة بالاستجابة المحلية داخل المجال الصناعى الذى تعمل شركتك من خلاله ؟

٤ – ما هى الاستراتيجية التى تنتهجها شركتك فى مجال المنافسة العالمية ؟ وهل ترى أن هذه هى الاستراتيجية الصحيحة بالنظر إلى ضغوط التكلفة وضغوط الاستجابة المحلية ؟

٥ – ما هى السوق الأجنبية الرئيسية التى تخدمها شركتك، وما هى الحالة التى تستخدمها لدخول هذه السوق ؟ وما هى مزايا وعيوب الاستعانة بتلك الحالة ؟ وهل هناك حالة أفضل.

إذا كانت شركتك لم تقم حتى الآن بمباشرة أعمال فى بلدان أخرى :

١ – ما هى الإمكانات المتاحة لشركتك كى تضيف قيمة إلى منتجاتها ، أو لكى تخفض تكاليف خلق القيمة من خلال التوسع على الصعيد الدولى ؟

٢ – على المستوى الدولى ، ما هى ضغوط التكلفة وضغوط الاستجابة فى المجال الصناعى الذى تعمل خلاله شركتك ؟ ما هى المضامين التى تنطوى عليها هذه الضغوط بالنسبة للاستراتيجية التى قد تنتهجها شركتك بغرض التوسع على الصعيد العالمى ؟

٣ – ما هى السوق الأجنبية التى قد تدخلها شركتك ، وما هى حالة الدخول التى قد تستخدمها لدخول هذه السوق ؟ علل إجابتك .

الحالة الختامية :

تحالف فورد – مازدا

خلال عقد الثمانينات شهدت صناعة السيارات العالمية موجه من التحالفات الاستراتيجية بين المنافسين . وقد ارتفع عدد التحالفات بين أكبر ثلاثة وعشرون شركة منافسة من عشرة تحالفات فى عام ١٩٧٨ إلى اثنين وخمسين فى عام ١٩٨٨ . وبحلول عام ١٩٩٠ كان اغلب صانعى السيارات فى العالم يرتبط كل منهم بشركة أخرى فى إطار شبكة التحالفات هذه . وهناك عامل واحد يقف وراء هذا الاتجاه ويتمثل فى التكلفة المتصاعدة لتطوير سيارة جديدة ، والتى قد تصل إلى ما يقرب من ٢ بليون دولار . ويمكن للشركات من خلال الدخول فى تحالفات أن تتقاسم التكاليف الثابتة المرتبطة بتطوير منتج جديد ، وفى نفس الوقت تستطيع الوصول لأسواق جديدة ، والتعرف على تقنيات تصنيع جديدة .

ويعتبر تحالف فورد – مازدا من أنجح التحالفات ، وقد بدأت هاتين الشركتين التعاون فى عام ١٩٧١ عندما شرعت فورد فى شراء شاحنات مازدا لبيعها فى آسيا . وفى نفس العام جاءت أزمة النفط . وفى ذلك الوقت كانت مازدا تستخدم المحرك الذى يعمل بالغاز فى معظم سياراتها ، وقد بدأت مبيعاته فى التدهور . وإبان التسعينات كافحت مازدا من أجل استعادة عافيتها . وتحت وطأة ضغوط الخسائر المالية ، بدأت مازدا فى مراودة فورد فى عام ١٩٧٧ لترى عما إذا كانت الشركة الأمريكية لا تزال مهتمة بإقامة علاقات مع مازدا . ولم تكن فورد راغبة فى ذلك ، ولكن الشركتان قررتا الاستمرار فى المحادثات . وفى عام ١٩٧٩ حدثت أزمة النفط الثانية ، وهنا رأت فورد أن مازدا تعتبر شريكا مغرياً ، حيث أن مازدا كانت تقوم بتصنيع سيارات صغيرة

تتميز بالاقتصاد فى استهلاك الوقود، وكان من المرجح لها فى هذه الظروف أن تحقق مبيعات جيدة حيث أسعار النفط مرتفعة. ونتيجة لذلك، اشترت فورد ٢٥% من أسهم الشركة اليابانية مقابل ١٣٠ مليون دولار. إلا أن فوائد هذا التحالف تتجاوز تلك العوائد.

وبالنسبة لفورد كان جانب من فوائد هذا التحالف يتمثل فى وصولها للسوق اليابانية. والآن تعتبر فورد هى صاحبة أشهر لوحة أجنبية فى اليابان، وتبيع الشركة ما يربو على ٧٢٠٠٠ سيارة وشاحنة سنوياً من خلال شبكة التوزيع الخاصة بمشروعها المشترك مع مازدا. وتفيد فورد أيضاً من الوصول إلى مهارات مازدا على صعيدى التصنيع والهندسة، ومن قدرتها على تقاسم التكاليف وتطوير طرازات جديدة من السيارات مع مازدا. وعندما أنشأت فورد مصنعاً للتجميع فى هرموسيللو Hermosillo فى المكسيك فى منتصف الثمانينات، اعتمدت فى ذلك على خطة العمل التى اتبعها مازدا فى بناء مصنع هوفو باليابان. وأصبح مصنع " هرموسيللو " من أبرز مصانع فورد من حيث الجودة والإنتاجية، ويعد الآن نموذجاً للتحديث بالنسبة لكثير من منشآت فورد فى أوروبا وأمريكا. وعلى صعيد تطوير المنتجات الجديدة، عملت كل من فورد ومازدا مع بعضها البعض فى إنتاج عشرة طرازات جديدة، حيث قدمت مازدا كثيراً من الإسهامات الهندسية الرئيسية فى هذا المشروع. وقد شملت هذه الطرازات كل من أسكورت " Escort " وميركورى " Mercury " وتريسر " Tracer " وفستيفا " Festive " وبروب " Probe " واكسبلور " Explorer ". أما بالنسبة لمازدا فقد تم بالتعاون مع فورد إنتاج طرازات مثل أم أكس – ٦، ٣٢٣ وبروتيج وناڤاجو.

ومن وجهة نظر مازدا، يتمثل فوائد التحالف فى توفير السيولة بشكل أساسى لصالح الشركة إضافة إلى الوصل لسوق شمال أمريكا من خلال شبكة توزيع فورد، وكذلك إمكانية للتعرف على أسرار تصميمات فورد ومهاراتها التسويقية، وكذلك تقاسم تكاليف التطوير مع شريك قوى.

ومن وجهة نظر كلا الشركتين يعتبر التحالف عملاً ناجحاً، إلا أن الأمر كان يكتنفه بعض العقبات. إذ أن الاختلافات على صعيد الثقافات القومية قد حالت بعض الشئ على صعيد تناغم العلاقات وتنسيق الاتصالات. ومن أجل تقليص احتمالات نشوب الصراعات الناشئة عن سوء الفهم، قررت الشركتين عقد سلسلة من الاجتماعات بين مديرى القمة والوسط فى كلتا الشركتين، وكان الغرض من ذلك تنسيق الأنشطة والمساعدة على إنماء وتطوير العلاقات

الشخصية بين المديرين فى الشركتين. إلا أن النزاعات على بعض الأمور قد اتخذت منعطفاً حاداً. وعلى سبيل المثال، أرادت فورد استخدام الموتور الدوار الذى أنتجته مازدا فى سيارة رياضية إلا أن مازدا رفضت المشاركة فى التصميم. وفى مناسبة أخرى، رفضت فورد أن تقوم مازدا باستخدام نافذة ذات تصميم مبتكر فى أحد طرازاتها. ومؤخراً أرادت مازدا الوقوف على تصميم أكسيلور ذات الأبواب الأربعة، والتى أرادته مازدا ليكون برنامج العمل الخاص بتصميم نافوجو ذات الأبواب الأربعة، إلا أن فورد رفضت. ورغبت مازدا فى الاحتفاظ بطرازات معينة لنفسها. وعلى سبيل المثال، رفضت مازدا السماح لفورد بإنتاج نسختها الخاصة من أفضل سيارات مازدا الرياضية مبيعاً، وهى طراز مياتا. أى أنه وعلى مدار السنوات تقلصت أوجه الخلاف والصراعات بين الشركتين. ولقد حرصت الإدارة العليا فى كل من فورد ومازدا على الاستمرار فى الفصل بين الخلافات بين مديرى المستوى المتوسط لكليهما. كما أن مثل هذا الفصل لم يعد شائع الاستخدام الآن، وتستطيع كل من الشركتين الآن مساعدة بعضها البعض بطرق كثيرة. وعلى سبيل المثال، عندما رأت فورد مدى استفادة مازدا من الأفكار الصغيرة التى اسهم بها موظفوها وعمالها، قامت بإنشاء برنامج مشابه لمقترحات الموظفين. وفى مصنع فورموسيللو، تبعت فورد الإجراءات التطبيقية لمازدا. وقد سهل ذلك تطبيق نظام توافر المخزون فى الوقت المناسب (JIT) وساعد فورد فى رفع معدلات التحكم فى الجودة.

وقد منحت فورد شركة مازدا حق الوصول والاستفادة من برامج كمبيوتر متطورة لقياس الضوضاء والاهتزازات وبعض النظم الإلكترونية وذلك للمساعدة فى التحكم فى عوادم المحرك. وتأمل مازدا أيضاً فى الاستفادة من المهارات التسويقية التى تتمتع بها فورد.

أسئلة لمناقشة الحالة :

١ – ما هى الفوائد الاستراتيجية الرئيسية لتحالف فورد – مازدا ؟

٢ – ما هى المخاطر التى تتحملها فورد من خلال الدخول فى هذا التحالف مع مازدا. وما هى المخاطر التى تواجه مازدا بدورها ؟

٣ – قارن بين التحالف بين فورد ومازدا وتحالف جنرال موتورز ودايو الذى أوردنا عنه بعض التفاصيل فى الاستراتيجية من الواقع (٨/٤) ولماذا تعتقد أن تحالف فورد – مازدا قد نجح بينما فشل تحالف جنرال موتورز – دايو ؟

الفصل التاسع
استراتيجية الشركة – التكامل الرأسى التنويع، التحالفات الاستراتيجية

حالة افتتاحية :

شركة روكويل (Rockwell) الدولية

لقد أضحى التنويع فى السنوات الحديثة أمراً متقادماً " موضة قديمة "، حيث اتجهت شركات كثيرة كانت في وقت ما تتبع سياسة التنويع إلى بيع مشروعاتها التى اكتسبتها فى فترات مبكرة، وذلك من أجل إعادة التركيز على مجال نشاطهم الاستراتيجى والجوهرى. وعلى سبيل المثال، قامت شركة سيزر (Sears) مؤخراً ببيع مشروعاتها المتعلقة بالتأمين والعقارات والخدمات المالية من أجل إعادة التركيز على نشاطها الأساسى الخاص بعمليات تجارة التجزئة. وعلى نقيض هذا الاتجاه استمرت شركة روكويل انترناشونال فى إنتهاج استراتيجية التنويع فى مجالات النشاط التى تبدو لأول وهلة لها صلة بعملياتها الأصلية. ولقد عرف عن هذه الشركة أنها كانت تعمل فى مجال مشروعات الدفاع الجوى حتى منتصف الثمانينيات عندما أرغمتها الظروف على انتهاج استراتيجية التنويع، ونظراً لتخفيض الإنفاق فى المجالات العسكرية، الأمر الذى أضطر الشركة إلى البحث عن مصادر أخرى للدخل. ويُعد ضم شركة روك ويل عام ١٩٩٥ لشركة رليانس إليكتريك المثال الحديث على التنويع التى قامت به شركة روكويل، وقد تم ضم هذه الشركة مقابل ١,٥ بليون دولار، وهى شركة مورده لمكونات صناعة السيارات. وفى عام ١٩٩٥ حققت روك ويل عوائد تقدر بـ ١٣ بليون دولار من مجالات نشاط متنوعة تتراوح من محركات صواريخ الفضاء إلى المطابع وصناعة محاور الشاحنات وماكينات المصانع وأشباه الموصلات وأجزاء الطائرات. وكما تبدو مجموعة الأعمال الخاصة بشركة روكويل متفاوتة، لدرجة أن روبرت إندرسون الرئيس

التنفيذى السابق، وسلف الرئيس المالى دونالد بل، وصف الشركة بأنها " أكبر الشركات المريضة بالوهم.

وبرغم انتهاج الشركة لاستراتيجية لا تتماشى مع روح العصر، إلا ان الأداء المالى لـ " روكويل " كان مؤثراً فى السنوات الأخيرة. وبينما ارتفعت العوائد فى المتوسط بما يقدر بـ ١٩% على مدار السنوات من ٩٢ إلى ١٩٩٥، الأمر الذى يعكس التدنى الذى طرأ على نفقات الدفاع، كما أن صافى الدخل والأرباح بالنسبة لكل سهم ارتفع إلى ما بين ٥٤%، ٥٨ % على الترتيب، بينما ارتفع نسبة العائد إلى صافى حق الملكية من ١٧,٦ إلى ٢٠,٨ خلال نفس الفترة. وطبقاً للشركة فإن قدرتها على خلق القيمة لعملائها وحاملى أسهمها من خلال رفع مستويات المعرفة الإدارية والتكنولوجية لمجموعة الأنشطة، تعد بمثابة سبباً رئيسياً وراء مستوى أداء الشركة.

يعتقد الرئيس التنفيذى رونالد بيل أن الأنشطة المتعلقة بتكنولوجيا روكويل الجديدة فى مجال أشياء الموصلات والفضاء، قادرة على نقل جزء من تفوقها فى المعرفة الفنية المتصلة بمجال الإلكترونيات والاتصالات إلى التكنولوجيا القديمة، ولقد مكن نشاط صناعة السيارات والصحافة المطبوعة الوحدات التى تعمل بالتكنولوجيا القديمة من تحديث منتجاتها، بل وابتكار منتجات جديده. ولنأخذ مثالاً على ذلك، قسم صناعة أجزاء السيارات، إذ بالإضافة إلى قيام هذا القسم ببيع منتجات تقليدية مثل نظم الدفع وأجهزة نقل الحركة فى المركبات، بدأ الآن فى بيع أجزاء ومكونات إلكترونية للسيارات مثل أجهزة القيادة والملاحة الآلية، لمساعدة السائقين فى القيادة عبر المدن التى لا يعرفون طرقها، هذا بالإضافة إلى منظم النوافذ الآلية الذى يوقف النافذة عن الإغلاق إذا ما نسى أحد الركاب سحب يده قبل تمام إغلاق النافذة. هناك مثال آخر على المعرفة الفنية الجديدة هو ما قدمته شركة روكويل وهو عبارة عن جهاز جديد "Fleetmaster" والذى يقوم باستخدام الاتصالات الفضائية لتمكين شركات الشحن من متابعة وتحديد موقع كل مركبة فى أسطولهم. ولقد أشتق هذا النظام من معدات قامت شركة روكويل بتطويرها فى بادئ الأمر لخدمة أغراض عسكرية. ولقد كانت الوحدة من هذا النظام المصنعة لأغراض عسكرية تتكلف حوالى ٥٠,٠٠٠ دولار. إلا أنه وبعد تقليص حجم الدائرة التكاملية الخاصة بتلك الوحدة وإنتاجها بكميات كبيرة وعلى نطاق واسع لخدمة الأسواق الاستهلاكية، انخفض سعر الوحدة إلى ٥٠٠ دولار، مما شجع شركات الشحن على تركيب وحدة من هذا النظام فى كل شاحنة تمتلكها. ولقد

انتقلت المعرفة الفنية المرتبطة بالمجال الإلكترونى المتقدم إلى أنشطة الشركة الخاصة بالطباعة. ونتيجة لذلك ارتفع المحتوى الإلكترونى، من حيث القيمة، من ١٠% إلى ٢٠% على مدار العقد الماضى.

وتحاول شركة روكويل أيضاً الارتفاع بمستوى المعرفة الفنية فى كل وحدات أنشطتها المختلفة. وإذا ما عدنا إلى عام ١٩٨٥، نجد أنه فى هذا العام اكتسبت شركة روكويل شركة ألين برادلى، وهى شركة رائدة فى مجال حوسبة المصانع، وهو مجال يتسم بسرعة النمو. ومنذ ذلك الحين دأبت روكويل على استغلال مهارات شركة ألين برادلى فى الارتفاع بمستوى كفاءة مصانعها. ولقد بذلك روكويل مجهودات كبيرة لتحديد أفضل الممارسات فى مجالات تطوير المنتج، وإدارة الجودة، ودعم الإنتاجية، داخل مجال أنشطتها المختلفة. ومن ثم قامت بتفعيل الممارسات عبر وحدات العمل المختلفة كى تستفيد الشركة كلها. وعلى سبيل المثال، استغلت الشركة عمليات تطوير المنتج فى مجال نشاطها الفضائى فى تحسين كفاءة وفاعلية منتجاتها الجديدة فى مجال صناعة السيارات. وكلما تمكنت شركة روكويل من الاستمرار فى تفعيل معرفتها الفنية والإدارية والتكنولوجية عبر مجالات العمل المختلفة، فإن إنجازات حقيقية سوف تحقق، وسوف تساعد على خلق القيمة لكل من العملاء وحاملى الأسهم.

رؤية شاملة overview :

يتمثل الاهتمام الأساسى لاستراتيجية الشركة فى تحديد مجالات العمل التى يتعين على الشركة أن تشارك فيها من اجل تعظيم ربحيتها على المدى الطويل. وفى معرض اختيارها لمجالات العمل التى سوف تنافس فيها، يكون أمام الشركة خيارات متعددة. فيمكن للشركة أن تركز على نشاط واحد فقط، أو يمكن لها أن تنتهج سياسة تنويع النشاط كما هو الحال مع " روكويل " (أنظر الحالة الافتتاحية) أو قد تلجأ الشركة إلى تبنى سياسة التكامل الرأسى أو الأفقى، أو انتهاج سياسة التكامل الخلفى لإنتاج مدخلاتها الخاصة، أو سياسة التكامل الأمامى لتصريف مخرجاتها. وسوف نستعرض تلك الخيارات بشكل معمق ونتفحص المؤيدين والمناهضين. كما سنتناول التحالفات الاستراتيجية كبدائل للتكامل الرأسى والتنويع.

تتضمن الحالة الافتتاحية وصفاً لشركة روكويل انترناشونال. وهى بصفة أساسية تمارس نشاطها الأساسى فى مجال الدفاع الجوى، ولقد قامت هذه

الشركة مؤخراً بممارسة أنشطة كثيرة أخرى في مجال إنتاج الإلكترونيات ومكونات السيارات بشكل تجارى. وتُعد الرغبة فى تقليص اعتماد الشركة على قطاع الدفاع الجوى بمثابة الباعث على تبنى هذه الاستراتيجية، حيث بدأ الإنفاق العكسرى فى الهبوط عقب نهاية الحرب الباردة. وقد لوحظ أن شركة " روكويل " تبدى اهتماماً كبيراً حيال مسألة خلق القيمة من خلال العمل على تفعيل المعرفة الفنية التكنولوجية والإدارية فى وحدات النشاط المختلفة للشركة، مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء.

وكما تناولنا فى هذا الفصل، فإن إنجازات " روكويل " فى هذا الشأن ذات معنى كبير، أما بالنسبة للاستراتيجيات العامة التى تبنتها الكثير من الشركات الأخرى فإن الأمر وكأنه تبديد لعنصر القيمة لا خلقه.

فى هذا الفصل سيتم التركيز على أن نجاح الاستراتيجيات على مستوى الشركة يساعد على خلق القيمة. ولنفهم ما المقصود بذلك يتعين علينا الرجوع إلى مفهوم خلق القيمة وسلسلة القيمة التى قدمناها فى الفصل الرابع. ومن أجل خلق القيمة يتعين على الاستراتيجية العامة أن تمكن الشركة أو واحد أو اكثر من أنشطتها ووحداتها من إنجاز واحدة أو أكثر من وظائف خلق القيمة بأقل تكاليف، أو بإنجاز واحدة أو اكثر من وظائف خلق القيمة بطريقة تسمح بتحقيق التميز والسعر المكافئ والعادل. وهكذا يجب ان تساعد الاستراتيجية العامة الشركة فى عملية تكوين وإرساء الكفاءة المتميزة والميزة التنافسية على مستوى النشاط. لذلك يوجد حلقة اتصال هامة بين الاستراتيجية العامة والميزة التنافسية على مستوى النشاط، وتلك الحلقة، التى يبدو ان كثير من الشركات فقد الرؤية تجاهها.

التركيز على نشاط واحد :

بالنسبة لكثير من الشركات، لا تشمل استراتيجية الشركة على التكامل الرأسى والتنويع. وعوضاً عن ذلك تقتضى الاستراتيجية العامة للشركة التركيز على عنصر التنافس داخل إطار نشاط واحد. ومن الشركات التى تنتهج حالياً مثل هذه الاستراتيجية، شركة ماكدونالدز التى تركز على العمل فى مجال مطاعم الوجبات السريعة، وكوكاكولا التى تركز على العمل فى مجال المشروبات الخفيفة وكذلك شركة سيرز التى تركز على العمل فى مجال متاجر التجزئة ذات الأقسام، ومن المثير أن هاتين الشركتين سبق لهما تطبيق استراتيجية التنويع فى ذات الوقت: حيث امتلكت كوكاكولا لفترة من الزمن

شركة كولومبيا للإنتاج السينمائي، ومشروع لإنتاج الخمور، بينما امتلكت سيزر "أول ستيت" للتأمين، وشركة كالدويل للعقارات وكذلك شركة " دين ويتر " (مشروع خدمات مالية). ولقد انتهت كل من الشركتين إلى نتيجة مؤداها أن التنويع قد أدى إلى التشتيت بدلاً من خلق القيمة، ومؤخراً اتجهت كل من الشركتين إلى التخلص من أنشطتهم المتنوعة واتجهتا إلى إعادة التركيز على نشاط واحد. ولقد سلكت الشركتين هذا المسلك لوجود مزايا واضحة في التركيز على مجال عمل واحد.

وأحد مزايا التركيز في مجال واحد هو أنه يهيئ الفرصة للشركة لتركيز كل قدراتها الإدارية والمالية والتقنية ومواردها الطبيعية وقدراتها التنافسية بنجاح في مجال نشاط واحد فقط. ويمكن أن تنطوي هذه الاستراتيجية على جانب كبير من الأهمية في المجالات الصناعية سريعة النمو، حيث يتسم الطلبات على موارد وقدرات الشركة بالأهمية، وحيث يمكن الحفاظ على تدفق الأرباح طويلة الآجل التي تتحقق من خلال إرساء الميزة التنافسية. وعلى سبيل المثال، قد لا يكون الأمر ذو مغزى بالنسبة لشركة " أمريكا أون لاين " كي تتبنى استراتيجية التنويع، بينما المجال الصناعي التي تعمل في إطاره لا يزال يبشر بسنوات عديدة واعدة من النمو السريع. وإذا ما اتجهت هذ الشركة للتنويع فقد يؤدي ذلك إلى مواجهة مخاطر حرمان مجال عملها الذي يتميز بسرعة النمو من الموارد الضرورية، والذي قد يترتب عليه سرعة تدهور عملياتها.

لا يقتصر الاستفادة من تركيز الموارد والقدرات على مجال نشاط واحد على الشركات سريعة النمو فقط. إذ اتجهت بعض الشركات ذات الأنشطة المتنوعة في كثير من مجالات الأعمال والتي تمر بمرحلة النضوج إلى مد فاعلية مواردها التكنولوجية المحدودة لتغطي أنشطة أخرى، والجدير بالذكر أن أداء تلك الشركات قد تدهور نتيجة لذلك. وعلى سبيل المثال وجدت شركة سيزر أن أنشطتها المتنوعة المتصلة بمجالات الخدمات المالية والعقارية قد ساهمت في تشتيت انتباه الإدارة العليا بعيداً عن نشاط الشركة الأساسي المتمثل في تجارة التجزئة، الأمر الذي أدى إلى تدهور معدلات الأرباح الخاصة بهذا النشاط. وتأثراً بهذا النهج كان قرار كوكاكولا التخلص من شركة كولومبيا للإنتاج السينمائي، مدركة ان تشغيل وإدارة أنشطة ترفيهية قد أدى إلى تشتيت انتباه الإدارة العليا بعيداً عن مجال عملها الرئيسي الخاص بالمشروبات الخفيفة.

من المزايا الأخرى للتركيز على نشاط واحد، تلك الميزة التي تتعلق بارتباط

الشركة ارتباطاً وثيقاً بذاتها الحقيقية " Sticks to its knitting "، ويعنى ذلك ارتباط الشركة بأداء وتنفيذ أفضل ما تعرفه، وتنأى بنفسها عن الوقوع فى حبائل التنويع والانخراط فى مجالات لا تعرف عنها إلا القليل. والتى لا تضيف فيها مواردها الحالية وقدراتها إلا قيمة صغيرة. مثل هذا التنويع يكون عرضة لأن تكتشف بعد فوات الأوان أنهم متورطون فى عمل لا يفهمونه جيداً، وعلى سبيل المثال، وفى عام ١٩٩١ اكتسبت شركة ماتسوشيتا اليابانية للأجهزة الإلكترونية مجموعة الإنتاج السينمائى والموسيقى الأمريكية أم سى أيه. وسرعان ما أكتشف مسئولو ماتسوشيتا أنهم لا يعرفون إلا القليل عن أياً من الموسيقى أو الأفلام السينمائية. ولقد ذهبت محاولات ماتسوشيتا لإملاء إرشادات استراتيجية لمديرى أم سى أيه أدراج الرياح، بل أن كثير من هؤلاء ترك الشركة، بينما أنخرط آخرون فى تمرد على متجاهلين محاولات المسئولون اليابانيون للتدخل فى إدارة شئون شركة "أم سى أيه". ولقد ثبت أن ذلك يكون مدمراً فى الأنشطة التى يمثل الأفراد فيها فريق العمل وهم بمثابة الأصل الثابت الرئيسى بالنسبة للشركة. وهكذا وجدت شركة ماتسوشيتا نفسها فى مواجهة مشكلات إدارية ترتبط بنشاط لا تفهم فيه شئ. وفى عام ١٩٩٥ قامت ماتسوشيتا بالتخلص من شركة "أم سى أيه" معترفه أنها قد ارتكبت خطأ جسيماً (تكلفت شركة ماتسوشيتا، بليون دولار فى الصفقة).

ومن ناحية أخرى، نجد ان التركيز على مجال عمل واحد ينطوى أيضاً على كثير من العيوب، وكما سنرى فى القسم التالى، أن تحقيق معدلاً معيناً من التكامل الرأسى قد يكون ضرورياً لخلق القيمة وإرساء المزايا التنافسية فيما يرتبط بمجال العمل الأساسى للشركة، بل أكثر من ذلك، فإن الشركات التى تركز فى نشاط واحد ربما تفقد الفرصة لخلق قيمة وتحقيق درجة استفادة أعلى من مواردها وقدراتها. وكما أوردنا فى الافتتاحية، فإذا اتجهت الشركة إلى توزيع مواردها ذات القيمة العالية وكذلك قدراتها عبر أنشطة متنوعة، فقد يساعد ذلك فى خلق القيمة، كما هو الحال مع شركة روكويل.

التكامل الرأسى :

تعنى هذه الاستراتيجية قيام الشركة بإنتاج مخرجاتها (تكامل خلفى) أو التخلص من تلك المخرجات (تكامل أمامى). فشركة الصلب التي تحصل على خاماتها من الحديد من شركة أخرى تمتلك مناجم لخام الحديد، تُعد مثالاً على

التكامل الخلفى . أما صانع السيارات الذى يقوم ببيع منتجاته من خلال امتلاكه لمنافذ التوزيع ، فإن ذلك يعد مثالاً على التكامل الأمامى . الشكل (١/٩) يصور أربع مراحل رئيسية لسلسلة إنتاج بدءاً بالمواد الخام وانتهاء بالمستهلك .

شكل رقم (١/٩)

سلسلة إنتاج بدء من المواد الخام وانتهاء بالمستهلك



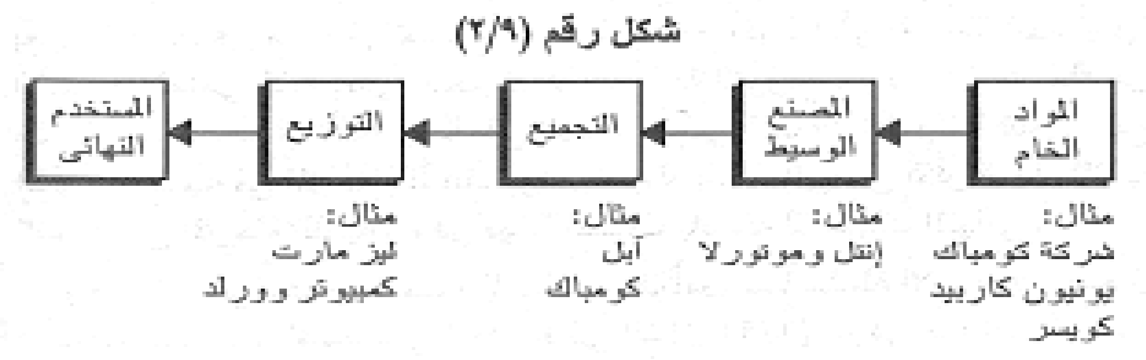
وبالنسبة لشركة تقوم على مرحلة التجميع ، فإن التكامل فى الاتجاه الخلفى يعنى التحرك فى مرحلة التصنيع الوسيط وإنتاج المواد الأولية . أما التكامل فى الاتجاه الأمامى فإنه يعنى التحرك فى مرحلة التوزيع . وفى كل مرحلة من هذه السلسلة ، يتم إضافة قيمة إلى المنتج . ويعنى ذلك أن الشركة تتلقى المنتج الذى تم إنتاجه فى المرحلة السابقة وتحوله بطريقة ما إلى شئ أكثر قيمة بالنسبة للشركة فى المرحلة التالية ، وفى نهاية المطاف بالنسبة للمستهلك النهائى .

وكمثال على مفهوم القيمة المضافة، فلنتأمل معاً سلسلة الإنتاج فى مجال صناعة الحاسب الشخصى الواردة فى الشكل (٢/٩)، وفى هذا المجال تضم شركات المواد الخام كل مصنعى المواد والعناصر الخزفية الخاصة والكيماويات والعناصر المعدنية مثل شركة كويسيرا اليابانية التى تتولى صنع القواعد الخزفية لأشباه الموصلات . وتبيع تلك الشركة منتجاتها لمصنعى المنتجات الوسيطة، ومنهم شركات مثل إنتل وموتورلا ، حيث تقوم تلك الشركات بتحويل العناصر الخزفية والكيماوية والمعدنية التى يشترونها إلى مكونات تدخل فى صناعة الحاسب مثل المعالجات الدقيقة، ورقائق الذاكرة والديسك، ومن خلال تلك العمليات تضيف هذه الشركات قيمة جديدة للخامات الأولية التى يشترونها . ومن ثم تُباع هذه المكونات لشركات التجميع مثل شركة أبل وكومباك ، التى تقوم بدورها بتحويل تلك المكونات إلى حاسبات شخصية . ثم بعد ذلك يجرى بيع الكثير من الحاسبات الشخصية المكتملة إلى الموزعين مثل شركات بزمارت وكمبيوتر وورلد ثم تقوم تلك الشركات بدورها ببيع تلك الحاسبات إلى المستهلك النهائى . أيضاً يضيف الموزعون قيمة إلى المنتج بجعله فى متناول أيدى المستهلكين ، وأيضاً من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع

والدعم. وهكذا تضيف الشركات قيمة للمنتج فى كل مرحلة من مراحل السلسلة من المواد الخام وانتهاء بالمستهلك.

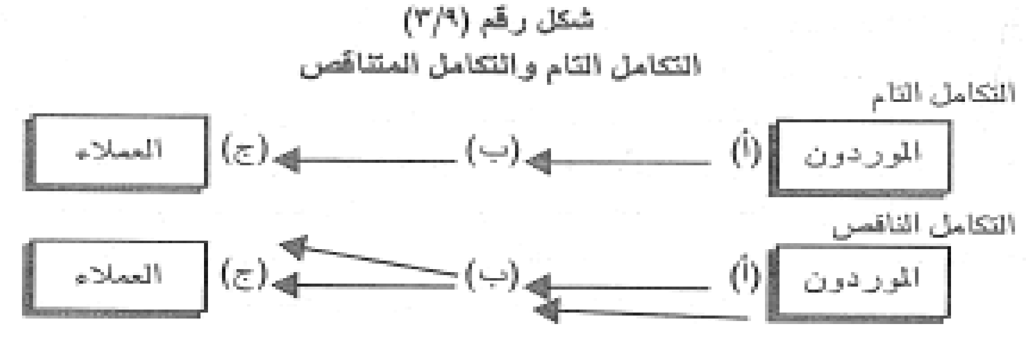
وبهذه الطريقة تلعب عملية التكامل الرأسى دوراً هاماً فى اختيار الشركة لإحدى مراحل إضافة القيمة التى تفضل دخول المنافسة من خلالها. ونلاحظ فى مجال صناعة الحاسب أن معظم الشركات لم تتجه إلى التكامل فى مراحل متجاورة. إلا أن هناك بعض الإستثناءات الرئيسية، مثلما هو الحال مع أى بى ام وديجيتال إكولينيت اللتان تعملان فى مرحلتى المصنع الوسيط والتجميع من الصناعة. ويمكن أن تعتبرهما بمثابة منشآت رأسية التكامل. وعلى النقيض من ذلك، نجد أن كثيراً من منافسيهم فى سوق المستهلك النهائى مثل كومباك وآبل، لا تُعد منشآت رأسية التكامل.

شكل رقم (٢/٩)



أخيراً يجب ملاحظة أنه بالإضافة إلى التكامل فى الاتجاهين الخلفى والأمامى فإنه يجب أن نميز بين التكامل التام والتكامل الناقص (Full and taper integration) (أنظر شكل ٣/٩). تحقق الشركة التكامل التام عندما تقوم بإنتاج كل المدخلات التى تحتاجها لعملياتها بتصريف كل مخرجاتها من خلال عملياتها الخاصة. أما التكامل المتناقص فيتحقق عندما تقوم الشركة بشراء مستلزماتها من موردين مستقلين بالإضافة إلى جهات التوريد المملوكة لها أو تقوم بتوزيع مخرجاتها من خلال منافذها الخاصة بالإضافة إلى المنافذ المملوكة للغير، وسوف نناقش فى نهاية هذا الفصل مزايا التكامل المنقوص مقارنة بالتكامل التام.

شكل رقم (٣/٩)
التكامل التام والتكامل المتناقص



خلق القيمة من خلال التكامل الرأسي :

عادةً تجد الشركات التي تتبنى التكامل الرأسي حافزاً يتمثل في رغبتها في تقوية مركزها التنافسي فيما يختص بمجال عملها الأساسي. وهناك أربعة أسباب رئيسية وراء انتهاج استراتيجية التكامل الرأسي. (١) التكامل الرأسي يمنح الشركة القدرة على بناء عوائق في وجه المنافسين الجدد. (٢) يسهل الاستثمار في الأصول المتخصصة ذات الكفاءة العالية. (٣) يحمي جودة المنتج. (٤) يترتب عليه تحسن في عملية الجدولة.

(١) إقامة عوائق الدخول أمام المنافسين الجدد :

تستطيع الشركة إقامة عوائق في وجه الدخلاء الجدد إلى مجالاتها الصناعية، من خلال تحقيق التكامل الرأسي في الاتجاه الخلفي من أجل التحكم والسيطرة على مصدر المدخلات، أو من خلال تحقيق التكامل الرأسي في الاتجاه الأمامي للتحكم والسيطرة في قنوات التوزيع. وتتمثل فاعلية هذه الاستراتيجية في الحد من المنافسة في المجال الصناعي للشركة، ومن ثم منح الشركة القدرة على فرض أسعار عالية وتحقيق أرباح أعلى. ولفهم وادراك هذه المسألة دعنا نتدبر معاً المثال الشهير المرتبط بهذه الاستراتيجية الذي يرجع لعقد الثلاثينيات.

في ذلك الوقت كانت هناك شركتان تتصدران صناعة الألومنيوم، وهما شركتا ألكوا وألكان. ويمكن الحصول على الألومنيوم من خلال صهر البوكسايت، ورغم أن البوكسايت يعتبر معدن شائع إلا أن نسبة الألومنيوم فيه عادةً ما تكون منخفضة، بمعنى أن التنقيب عنه واستخراجه وصهره يعتبر عملية غير اقتصادية. وأثناء عقد الثلاثينات تم اكتشاف مخزون كبير من البوكسايت يحتوي على نسبة ألومنيوم اقتصادية. هذا المخزون كان متوفراً في جامايكا إحدى جزر البحر الكاريبي. وهناك اتجهت شركتا ألكوا وألكان إلى

تحقيق التكامل الرأسي في الاتجاه الخلفي واكتسبتا معاً ملكية هذا المخزون. ولقد شكل هذا الإجراء عائقاً للدخول إلى مجال صناعة الألومنيوم. ولقد حيل بين المنافسين المحتملين وعملية الدخول لأنهم لا يستطيعون الوصول إلى مصدر البوكسايت ذو الرتبة العالية. ونظراً لأن هؤلاء المنافسون كان يتعين عليهم استخدام بوكسايت ردئ النوعية، فقد وجدوا أنفسهم في وضع سيئ من حيث التكلفة. واستمر هذا الوضع حتى الخمسينات، عندما تم اكتشاف احتياطي البوكسايت ذو رتبه عالية في كل من استراليا واندونسيا.

وحديثاً، اتجهت شركات تعمل في مجال صناعة الحاسب إلى انتهاج استراتيجية مشابهة من خلال تحقيق التكامل الرأسي، كما هو الحال مع أي بي أم وديجيتال إكوبمنت. إذ تقوم هاتان الشركتان بتصنيع المكونات الرئيسية للحاسب مثل المعالجات الدقيقة ورقائق الذاكرة، وكذلك تصميم وتجميع الحاسبات، وإنتاج البرمجيات، فضلاً عن بيع المنتج النهائي مباشرة إلى المستخدم النهائي. إن الباعث المنطقي الأساسي وراء هذه الاستراتيجية يتمثل في أن كثيراً من المكونات والبرمجيات الأساسية المستخدمة في مجال صناعة الحاسبات كانت تحتوى على عناصر مملوكة ملكية خاصة، ويررت تلك الشركات ذلك بأنه من خلال إنتاج التقنية الخاصة بها قد تستطيع تقييد دخول المنافسين لتلك التقنية، ومن ثم إقامة عوائق الدخول في وجوههم. وهكذا وعندما أنتجت أي بي أم نظام حاسبها الشخصي ps/2 في منتصف الثمانينيات أعلنت أن أجزاء ومكونات خاصة بالتقنية المملوكة لها سوف تجرى تصنيعها داخلياً بمعرفة شركة اى بي أم.

ورغم أن هذه الاستراتيجية ارتبطت بالأداء الجيد من الستينات وحتى مستهل الثمانينات، إلا أنها فشلت منذ ذلك الحين. وفي مستهل التسعينات كانت الشركات التي تتسم بسوء الأداء في مجال صناعة الحاسبات هي تلك الشركات التي كانت تنتهج استراتيجية التكامل الرأسي، وبالتحديد شركتا أي بي أم وديجيتال أكوبمنت. وفيما يبدو أن التحول إلى اعتماد المعايير والقياسات العلنية في مجال المعدات والبرمجيات الخاصة بصناعة الحاسب قد أدت إلى إبطال المزايا التي كانت تتمتع بها الشركات المتكاملة رأسياً. هذا فضلاً عن أن شركات جديدة مثل كومباك اكتشفت أنها من الممكن أن تلجأ إلى توجيه العمليات الهندسية وجهه عكسية ومضاعفة المكونات الخاصة التي كانت تستخدمها شركات مثل أي بي ام، الأمر الذي أدى إلى تفادى هذه العوائق والدخول بنجاح إلى مجال صناعة الحاسبات.

(٢) تسهيل عمليات الاستثمار فى الأصول المتخصصة :

الأصل المتخصص هو ذلك الأصل الذى يصمم لأداء مهمة خاصة، والذى تتقلص قيمته بشكل ملحوظ خلال مرحلة الاستخدام الأفضل التالية. وهذا الأصل قد يكون عبارة عن قطعة من التجهيزات ذات استخدام خاص جداً، أو قد تكون مهارة مكتسبة على المستوى الفردى أو على مستوى الشركة من خلال التدريب والخبرة. وتتجه الشركات (والأفراد) إلى الاستثمار فى الأصول المتخصصة لأنها تمكنهم من خفض التكاليف الخاصة بخلق القيمة، وتتميز منتجاتهم بصورة أكثر فاعلية مقارنة بمنافسيهم، ومن ثم إمكانية فرض أسعاراً عالية. وقد تلجأ الشركة إلى الاستثمار فى المعدات والتجهيزات المتخصصة لأن ذلك يمكنها من خفض تكاليف التصنيع ورفع معدلات الجودة، أو قد تتجه الشركة إلى الاستثمار فى المعرفة التقنية المتخصصة ذات المستوى العالى لأن ذلك يمكنها من تطوير منتجات أفضل مقارنة بمنافسيها. وهكذا يمثل التخصص القاعدة لتحقيق الميزة التنافسية على مستوى النشاط.

وسوف نستعرض فى هذا القسم الصعوبات التى تواجه الشركة فى إقناع الشركات الأخرى فى المراحل المجاورة لها فى سلسلة الإنتاج بدءاً من المواد الخام إلى المستهلك النهائى لوضع استثماراتهم فى الأصول المتخصصة. ومن أجل إدراك وتحقيق المكاسب الاقتصادية المصاحبة لمثل هذه الاستثمارات، يتعين على الشركة تحقيق التكامل الرأسى فى تلك المراحل المتجاورة وتقوم بتلك الاستثمارات بنفسها. ولنتخيل أن فورد قامت بتطوير carburetor جديد يتسم بالأداء والجودة العالية والتصميم المتفرد، هذا الكاربراتير سوف يؤدى إلى زيادة كفاءة احتراق واستخدام الوقود، وذلك بدوره سوف يؤدى إلى تمييز سيارات فورد مقارنة بسيارات منافسيها - اى أن ذلك سوف يمنح فورد ميزة تنافسية. وهنا يتعين على فورد أن تقرر عما إذا كانت تعتزم صناعة هذا الكاربراتير داخلياً (تكامل رأسى) أو تكليف مورد خارجى بتصنيعه (مصدر خارجى). يتطلب تصنيع هذا الكاربراتير القيام باستثمارات كبيرة فى المعدات والتجهيزات توجه فقط لاستخدامها لهذا الغرض. ونظراً للتصميم المتفرد الذى ينفرد به هذا الكاربراتير، فلا يمكن استخدام المعدات والتجهيزات الخاصة بذلك فى تصنيع أى نوع أخر من الكاربراتير لسيارات فورد أو غيرها من الشركات. وهكذا نجد أن هذا النوع من الاستثمار يُعد استثماراً فى الأصول المتخصصة.

أولاً : لنتدبر هذا الموقف من وجهة نظر المورد الخارجي الذى طلب منه فورد أن يقوم بهذا الاستثمار . قد يعتقد المورد الذى يقوم بمثل هذا الاستثمار أنه سوف يصبح تابعاً لفورد. حيث أن فورد فى هذا الموقف يعتبر العميل الوحيد لهذا المنتج . ويعتقد المورد أن ذلك يضع فورد في موقف تفاوضى قوى ، وقد يساوره القلق حيال استخدام فورد لهذا الموقف للحصول على الكاربراتير بسعر منخفض. وواضعاً فى الاعتبار تلك المخاطر فقد يحجم المورد عن القيام بهذا الاستثمار فى تلك المعدة المتخصصة.

ولنتأمل الآن موقف فورد. فقد تُدعى فورد بأنها إذا عهدت بإنتاج هذا الكاربراتير إلى مورد مستقل فإنها قد تصبح تابعة لهذا المورد فيما يختص بأحد المدخلات أو المكونات الحيوية. وحيث أن إنتاج الكاربراتير يتطلب وجود معدات وتجهيزات متخصصة، فإن فورد سوف لا تستطيع التحول إلى موردين آخرين يفتقرون إلى وجود تلك المعدات المتخصصة. وسوف ينظر إلى ذلك بأنه سوف يدعم الموقف التفاوضي للمورد، ويساورها القلق حيال إمكانية استغلال المورد لموقفه القوى لفرض أسعار أعلى. إن هذا الموقف الذى يتسم بالاعتمادية والتبعية المتبادلة قد يؤدى إلى أحجام كل من فورد والمورد عن القيام بالاستثمارات المطلوبة فى الأصول المتخصصة لإنتاج الكاربراتير. إن المشكلة الحقيقة هنا تتمثل فى انعدام الثقة، حيث أن كلاً من فورد والمورد المستقل لا يثقان تماماً كلاً فى الآخر فى انه سيكون أميناً مع الآخر فى ذلك الموقف. وينشأ انعدام الثقة هذا عن مخاطر الاستيلاء، بمعنى أن الشريك التجارى سيحصل على ميزة بعد القيام بالاستثمار فى الأصول المتخصصة، ونظراً لتلك المخاطر قد تجد فورد أن أكثر الطرق أماناً للحصول على الكاربراتير الجديد يتمثل فى تصنيعه بالاعتماد على النفس.

يوضح لنا المثال، أنه عند تحقيق ميزة تنافسية والتى تقتضى قيام الشركة بعمل استثمارات فى الأصول المتخصصة من أجل أن تتاجر مع شركة أخرى" يبرز خطر الاستيلاء " Holdup " كمانع فعال قد يؤدى إلى أحجام الشركات عن القيام بهذا الاستثمار. وبناءاً على ذلك قد يتمخض هذا الموقف عن فقدان المكاسب التنافسية المرتبطة بالتخصص. وللحيلولة دون تحمل هذه الخسارة، تتجه الشركات إلى انتهاج التكامل الرأسى فى الاتجاه الخلفى لإنتاج أجزاء ومكونات السيارات، وكذلك شركات الصلب التى اتجهت إلى انتهاج نفس التكامل الرأسى الخلفى لإنتاج الحديد، وكذلك شركات الحاسب لإنتاج الرقائق، وشركات الألومنيوم فى مجال التنقيب عن البوكسايت.. وهذا

التكامل الرأسي في مجال صناعة الألومنيوم تم عرضه بشكل تفصيلي في الاستراتيجية من الواقع رقم (١/٩).

استراتيجية من الواقع (١/٩)

الأصول المتخصصة والتكامل الرأسي في صناعة الألومنيوم

وكمثال على أنه يمكن أن يؤدي الاستثمار في الأصول المتخصصة إلى التكامل الرأسي، فلنتدبر حالة شركة تكرير الألومنيوم. فقد تم تصميم معامل تكرير الألومنيوم لتكرير خام البوكسيت وإنتاج الألومنيوم، وتختلف كمية المعدات والتركيب الكيميائي لخام البوكسيت من موقع لآخر. ويتطلب كل نوع من أنواع الخام تكرير متخصص وهذا يعني أن كل معمل يجب أن يصمم لتكرير نوع معين من الخام. ومن ثم فإن تكرير خام معين من البوكسيت في أحد المعامل المتخصصة والمصممة لتكرير نوع آخر من الخام يزيد من تكلفة الإنتاج بمعدل من ٢٠ إلى ١٠٠%. ولذلك فإن قيمة الاستثمار في معامل الألومنيوم المتخصصة وتكاليف المخرجات المصنعة في ذلك المعمل تعتمد على مدى توفير نوع البوكسيت المناسب له.

ولنتصور أن شركة الألومنيوم عليها أن تقرر ما إذا كان يمكنها الاستثمار في معمل تكرير خاص بالألومنيوم الذي تم تصميمه لتكرير نوع معين من الخام. ولنفترض أيضاً أن هذا الخام يتم إنتاجه فقط في شركة البوكسيت وفي منجم بوكسيت وحيد أن استخدام نوع آخر من الخام سوف يزيد تكاليف الإنتاج بنسبة ٥٠%، وعلى ذلك فطالما قامت شركة الألومنيوم بالاستثمار في معمل تكرير جديد، فما الذي سيمنع شركة البوكسيت من رفع أسعار البوكسيت، والإجابة لا شيء، فما أن قامت بالاستثمار، فإن شركة الألومنيوم أغلقت وحبست علاقاتها مع موردي البوكسيت الخاص بها. وتستطيع شركة البوكسيت أن ترفع أسعار البوكسيت، وواثقة من أنه طالما ظلت الزيادة التي تحدث في تكاليف الإنتاج الكلية في شركة الألومنيوم أقل من ٥٠% فإن شركة الألومنيوم ستظل تشتري منها. وهكذا، حالما قامت شركة الألومنيوم بالاستثمار فسوف تستطيع شركة البوكسيت أن تعيق شركة الألومنيوم.

ولكن كيف تستطيع شركة الألومنيوم تقليل خطر تلك الإعاقة والإجابة هي شراء شركة البوكسيت أو منجم البوكسيت فسوف لا ينتابها الخوف بعد ذلك من أن أسعار خام البوكسيت سوف ترتفع، بعد أن يكون قد تم الاستثمار في معامل تكرير الألومنيوم.

وبمعنى آخر، سيكون هناك مغزى اقتصادي بالنسبة لشركة الألومنيوم أن تفكر ملياً في الاستثمار لكي تبدأ في ممارسة التكامل الرأسي باستبعاد خطر

الإعاقة، يجعل من الاستثمارات المتخصصة أمراً جديراً بالاهتمام. وفي الممارسة العملية، هناك جدل بأن هذه المجموعة من الاعتبارات قد دفعت شركات الألومنيوم لتبني التكامل الرأسي. وفقاً لإحدى الدراسات أن ٩١٪ من الحجم الكلي للبوكسيت قد تم تداوله داخل شركات الومنيوم تتبنى التكامل الرأسي.

(٣) حماية جودة المنتج:

يُمكن التكامل الرأسي من خلال حماية جودة المنتج أن يمنح الشركة القدرة لكي تعمل بشكل متميز في مجال عملها الأساسي. ويتضح هذا الموقف جلياً في مجال صناعة الموز. وتاريخياً فإن المشكلة التي تواجه شركات الغذاء التي تقوم باستيراد الموز كانت تتجسد في الجودة المتغيرة للموز الذي يجري تسلمه والذي كان غالباً ما يصل إلى أرفف المتاجر الأمريكية أما ناضجاً أكثر من اللازم أو ناضجاً بصورة غير كافية. ولحل هذه المشكلة، اتجهت شركات أمريكية كبرى مثل جنرال فودز إلى التكامل في الاتجاه الخلفي لكي تتحكم وتسيطر على مصادر التوريد. ونتيجة لذلك تمكنوا من توزيع موز ذو جودة قياسية في الوقت الأمثل للاستهلاك. وحيث أن المستهلكين يعلمون أنهم يستطيعون الاعتماد على جوده هذه الماركات، فأنهم لا يمانعون في دفع المزيد مقابل ذلك. وهكذا من خلال التكامل الرأسي في الاتجاه الخلفي، أمكن لشركات الموز أن تبني ثقة لدى المستهلك، والذي مكنهم في المقابل من فرض أسعاراً عالية لمنتجهم. وعلى نفس المنوال عندما قررت ماكدونالدز افتتاح أول مطعم لها في موسكو، اكتشفت أنها لكي تستطيع تقديم خدماتها المتميزة في مجال الطعام والشراب والتي تقدمها في كافة أرجاء العالم، فإنه يتعين عليها التكامل الرأسي في الاتجاه الخلفي للحصول على احتياجاتها الأساسية. ولقد كانت جودة البطاطس واللحوم الروسية سيئة للغاية. وهكذا، ومن أجل حماية جودة منتجاتها قامت الشركة بتأسيس مزارع الألبان الخاصة بها، وكذلك مزارع لتربية المواشي ومزارع للخضراوات ومصانع لتصنيع المواد الغذائية داخل الاتحاد السوفيتي.

ونفس الاعتبارات يمكن أن تترتب عليها عمليات التكامل في الاتجاه الأمامي. إذ قد نجد أن ملكية منافذ التوزيع قد تكون ضرورة للحفاظ على المعايير المطلوبة لخدمة ما بعد البيع بالنسبة للمنتجات المعقدة. وعلى سبيل المثال، وخلال عقد العشرينات كانت شركة كوداك تمتلك منافذ خاصة بها لتوزيع المعدات والتجهيزات الفوتغرافية. وشعرت الشركة ان هناك القليل من

منافذ تجارة التجزئة تمتلك المهارات الضرورية لبيع وخدمة معداتها الفوتوغرافية. وبحلول الثلاثينات قررت كوداك أنها ليست بحاجة لامتلاك منافذ التوزيع الخاصة بها، نظراً لأن تجار التجزئة الآخرين قد شرعوا في تقديم مستوى طيب في توزيع وخدمة منتجات كوداك. وحينئذ انسحبت الشركة من مجال تجارة التجزئة.

(٤) تحسين الجدولة :

يُقال أحياناً أن المزايا الاستراتيجية والتي تنشأ عن سهولة التخطيط والتنسيق والجدولة بالنسبة للعمليات المتجاورة يمكن أن تتحقق داخل المنظمات المتكاملة رأسياً. مثل تلك المزايا قد تكون على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للشركات التي تحاول إدراك وتحقيق الأرباح المرتبطة بنظام التخزين اللحظي " jit " والتي تناولناها بالنقاش في الفصل الخامس. وعلى سبيل المثال، خلال العشرينات استفادت فورد من عملية الجدولة والتنسيق المحكمين المرتبطتين بالتكامل الرأسي في الاتجاه الخلفي. إذ اتجهت فورد إلى التكامل في الاتجاه الخلفي مع مسابك الصلب وشركات شحن خام الحديد وشركات التنقيب عن خام الحديد. ولقد تم تنسيق عمليات التسليم داخل فورد إلى ذلك الحد الذي أصبح فيه الحديد الذي يتم تفريغه لدى مسابك الصلب الخاصة بفورد في منطقة " البحيرات العظمى " كان يجرى تحويله لاستغلاله في العمليات الصناعية في غضون أربعة وعشرين ساعة. وهكذا تمكنت فورد من خفض معدلات هيكل التكلفة من خلال التخلص من الحاجة إلى الاحتفاظ بمخازن أكثر من اللازم.

إن عملية الجدولة الزمنية المعززة الناتجة عن التكامل الرأسي قد تمنح الشركة القدرة على الاستجابة بشكل أفضل للتغيرات الفاجئة التي تطرأ على ظروف الطلب، أو لطرح منتجها في الأسواق بشكل أسرع. ويعكس الموقف الذي حدث أوائل التسعينات في مجال صناعة المعالجات الدقيقة هذا المفهوم. حيث كان الطلب على المعالجات الدقيقة عالياً طوال الوقت، وكانت معظم المصانع تعمل بكامل طاقاتها. وفي هذا الوقت وجدت شركات متعددة تعمل في مجال المعالجات الدقيقة والمتخصصة في تصميم الرقائق ولكنها تعتمد على التصنيع الخارجي نفسها في وضع استراتيجي سيئ. وعلى سبيل المثال، وفي عام ١٩٩١، نجحت شركة " Chips & technologies " في تصميم نموذج مقلد لمعالج إنتل الدقيق من طراز ٣٨٦. وقد أرسلت هذه الشركة هذا النموذج المصمم إلى شركة تكساس انستريومنت ليجرى تصنيعه، ولتكتشف الشركة أنه يتعين عليها الانتظار لمدة ١٤ أسبوع حتى تتمكن شركة تكساس انستريومنت من إعداد

جدول زمنى لتصنيع هذه المفردات . وفى تلك الفترة الزمنية انخفضت أسعار المعالجات الدقيقة طراز ٣٨٦ من ١١٢ دولار إلى ٥٠ دولار . وعند بدء شركة تكساس فى إنتاج المعالج ٣٨٦ لحساب شركة تشيبس كانت الشركة قد فقدت أفضل الفرص المتاحة فى السوق . ولو أن شركة تشيبس كانت قد اتجهت إلى تحقيق التكامل الرأسى فيما يختص بعملية التصنيع ، لكان من الممكن أن تتجنب هذه الخسارة .

الحجج الموجهة ضد التكامل الرأسى :

ينطوى التكامل الرأسى على بعض العيوب ، وأهم تلك العيوب الرئيسية ما يلى : (١) العيوب المرتبطة بالتكلفة . (٢) العيوب التى تنشأ عن التغير السريع فى التكنولوجيا . (٣) العيوب المترتبة على عدم القدرة على التنبؤ بالطلب . وتشير تلك العيوب إلى ان المزايا التى ينطوى عليها التكامل الرأسى ليست دائماً قوية كما تبدو فى بادئ الأمر .

(١) العيوب المرتبطة بالتكلفة :

برغم أن الشركات تتبنى التكامل الرأسى من أجل أن تكتسب ميزة التكلفة الإنتاجية المنخفضة ، إلا أن ذلك التكامل يؤدى أحياناً إلى رفع التكاليف إذا ما التزمت الشركة بشراء المدخلات من شركات توريد مملوكة للشركة الأم ، مع وجود مصادر توريد خارجية منخفضة التكلفة . وعلى سبيل المثال ، وفى مستهل التسعينات كانت شركة جنرال موتورز تصنع ٦٨٪ من مكونات مركباتها داخلياً ، وذلك بنسبة تفوق أى صانع سيارات رئيسى آخر (النسبة بالنسبة لكريزلر كانت ٣٠٪ و ٢٨٪ بالنسبة لتويوتا) وعندما تبنت شركة جنرال موتورز استراتيجية التكامل الرأسى أصبحت الشركة المنتجة ذات التكلفة الأعلى بين شركات السيارات الرئيسية فى العالم . وفى عام ١٩٩٢ كانت جنرال موتورز تدفع ٤,٦٠ دولار فى الساعة كأجور ومزايا لموظفيها العاملين فى شركات التوريد المملوكة للشركة والمنضمين لاتحاد العاملين فى صناعة السيارات ، هذا بينما كان المنافسون يدفعون نصف هذا المعدل للعاملين المستقلين غير المنتمين للاتحادات العمالية . وهكذا نجد أن التكامل الرأسى يمكن أن يمثل عيباً عندما تكون عمليات تشغيل مصادر التوريد المملوكة للشركة أكثر تكلفة مقارنة بالموردين المستقلين .

قد تكون مصادر التوريد المملوكة للشركة أكثر تكلفة تشغيلية مقارنة بالموردين الخارجيين لأن تلك المصادر تعرف أنه بمقدورها دائماً بيع منتجاتها

لأقسام أخرى فى الشركة. وعندما تكون الشركة فى وضع لا تفرض عليها التنافس لجلب الطلبات، فإن ذلك يؤدى إلى أضعاف حافز تخفيض تكاليف التشغيل إلى أقصى حد. وفى الحقيقة قد يجد مديرو عمليات التوريد أنفسهم رهن إغراء تمرير أى زيادات فى التكلفة إلى أقسام الشركة الأخرى فى شكل أسعار أعلى، بدلاً من البحث عن طرق ووسائل لخفض تلك التكاليف. وهكذا نجد أن افتقاد الحافز لخفض التكاليف يمكن أن يؤدى لرفع تكاليف التشغيل.

وقد تكون المشكلة أقل خطورة عندما تتبنى الشركة استراتيجية التكامل الناقص بدلاً من التكامل التام، حيث أن الحاجة إلى التنافس مع الموردين المستقلين يمكن أن يؤدى إلى ضغط لتخفيض هيكل التكلفة الخاص بمصادر التوريد المملوكة للشركة.

(٢) التغيرات التكنولوجية :

عندما تطرأ تغيرات سريعة على التكنولوجيا، نجد أن التكامل الرأسى يعرض الشركة لأخطار التقنية الآيلة للزوال. ولنتدبر معاً مصنع الراديو فى عقد الخمسينات الذى أتجه إلى التكامل فى الاتجاه الخلفى واكتسب مصنع الصمامات المفرغة. ومع حلول الستينات حل الترانستور محل الصمامات المفرغة كمكون رئيسى فى صناعة الراديو، ولقد وجدت هذه الشركة نفسها مرتبطة تقنياً بنشاط آيل للزوال، علماً أن التحول لمجال الترانزستور يعنى شطب استثماراتها فى مجال الصمامات المفرغة. لذا كانت الشركة مترددة فى خوض غمار التغيير، وبدلاً من ذلك استمرت فى استخدام الصمامات المفرغة فى أجهزة الراديو الخاصة بها، بينما أتجه منافسوها الذين لم يقوموا بعملية التكامل الرأسى الخلفى إلى التحول السريع للتقنية الجديدة. وحيث أن هذه الشركة استمرت فى صنع منتجات ذات طراز متقادم، فإنها تعرضت إلى الفقدان السريع لنصيبها فى السوق. وهكذا نجد أن التكامل الرأسى قد يثبط قدرة الشركة على تغيير مورديها أو شبكة التوزيع الخاصة بها من اجل مجاراة متطلبات التغير التكنولوجى.

(٣) الطلب غير المؤكد :

ينطوى التكامل الرأسى على مخاطر كبيرة عندما تتميز ظروف الطلب بعدم الاستقرار وحينما يكون الطلب غير مستقر فإنه يمكن الاعتماد على درجات عالية من التكامل الرأسى وإدارته بسهولة نسبية. وتسمح ظروف الطلب المستقر بجدولة زمنية وتنسيق أفضل لتدفق عملية الإنتاج عبر مختلف

الأنشطة. وعندما تتميز مستويات الطلب بعدم الاستقرار والغموض، فقد يكون من الصعب تحقيق التنسيق الدقيق بين الأنشطة المتكاملة رأسياً.

وتتجسد المشكلة في تحقيق توازن الطاقة الإنتاجية بين المراحل المختلفة للعملية. وعلى سبيل المثال، قد يتجه صانع السيارات إلى التكامل الرأسي في الاتجاه الخلفي لاكتساب مورد للكاربراتير يمتلك قدرة إنتاجية تناسب احتياجات الصانع الأصلي. وإذا ما تعرض الطلب على السيارات للانخفاض، فسوف يجد صانع السيارات نفسه في نشاط يعمل بأقل من مستوى الطاقة الاستيعابية له. ولاشك أن ذلك يُعد أمراً غير اقتصادي. وقد يستطيع صانع السيارات تجنب هذا الموقف في الاستمرار في شراء الكاربراتير من السوق المفتوحة بدلاً من تصنيعه بنفسه. وإذا ما تميز الطلب بصعوبة التنبؤ، فهنا يصبح التكامل الناقص أقل خطورة مقارنة بالتكامل التام. وعندما تحصل الشركة على جزء واحد من إجمالي مدخلاتها من الموردين التابعين لها، فإنه يمكن للشركة في أوقات انخفاض الطلب أن تعمل على تشغيل موردها الخاص الداخل بكامل طاقته الإنتاجية بواسطة إصدار أوامر مكثفة لذلك المورد.

التكاليف البيروقراطية ومحددات التكامل الرأسي :

ذكرنا من قبل، بالرغم أن التكامل الرأسي يمكن أن يساهم في خلق القيمة فقد يترتب عليه أيضاً تكاليف كبيرة تنشأ إما عن افتقاد الحافز من جانب شركات التوريد المملوكة للشركة حيال خفض تكاليف التشغيل الخاصة بعملياتهم، أو ينشأ أيضاً من خلال افتقاد المرونة الاستراتيجية في أوقات تغير التقنية، أو بسبب مستويات الطلب غير المؤكدة. وتلك التكاليف معاً تشكل مكوناً رئيسياً لما يمكن أن نشير إليه بالتكاليف البيروقراطية للتكامل الرأسي. وترتبط هذه التكاليف البيروقراطية بعملية إدارة المنظمة. وهي تشمل على التكاليف التي تنبثق عن عدم الكفاءة البيروقراطية مثل تلك التي تم مناقشتها حالاً. إن التكاليف البيروقراطية تشكل قيداً على حجم ومقدار التكامل الرأسي الذي يمكن انتهاجه في إطار مربح. إن اتجاه الشركة إلى التكامل الرأسي يكتسب معنى وعمقاً أكثر إذا ما تجاوزت القيمة المُخلقة من خلال هذه الاستراتيجية التكاليف البيروقراطية المرتبطة بتوسع المنظمة لتشمل الأنشطة الإضافية المرتبطة " بالمنبع والمصب " أو الأمام والخلف.

يشير التفكير المنطقى إلى أنه ليست كل فرص التكامل الرأسى لها نفس الاحتمالات الخاصة بخلق القيمة. ورغم أن التكامل الرأسى قد يكون له تأثيراً مقبولاً ابتداءً، إلا أن مزيد من التكامل نحو مجالات أكثر بعداً عن النشاط الأساسى للشركة قد يصبح أكثر هامشية. وكلما أصبحت القيمة المخلقة بالتكامل الرأسى اكثر هامشية كلما زادت احتمالات تجاوز القيمة البيروقراطية المصاحبة لعمليات التوسع نحو أنشطة جديدة لتلك القيمة المخلوقة. وعندما يحدث ذلك فإنه يكون قد تم الوصول إلى تكامل رأسى محدود الربحية.

والجدير بالاعتبار أن انتهاج التكامل الناقص بدلاً من التكامل التام قد يؤدى إلى خفض التكاليف البيروقراطية للتكامل الرأسى. وذلك يحدث لأن التكامل الناقص يؤدى إلى خلق حافز للموردين الداخليين كي يعملوا على خفض تكاليف عملياتهم ورفع مستوى قدرة الشركة تجاه الاستجابة لظروف الطلب المتغير. ومن ثم فإن ذلك يؤدى إلى تقليص بعضاً من عدم الكفاءة التنظيمية والتى تؤدى إلى رفع التكاليف البيروقراطية.

بدائل التكامل الرأسى :

العلاقات التعاونية والتوريد الخارجى الاستراتيجى :

أن العيوب المصاحبة للتكامل الرأسى تثير سؤالاً حول إمكانية جنى أرباح وثمار التكامل الرأسى دون تحمل نفس المستوى من التكاليف البيروقراطية. هل يمكن الفوز بالمزايا المرتبطة بالتكامل الرأسى من خلال نقل أنشطة التوريد للشركات الأخرى ؟ ويبدو أن الإجابة هنا بنعم. إذ أنه فى ظل ظروف معينة تستطيع الشركات تحقيق المكاسب المرتبطة بالتكامل الرأسى دون الالتزام بتحمل التكاليف البيروقراطية إذا ما دخلت فى علاقة تعاونية طويلة الآجل مع شركائهم التجاريين. وهذا النوع من العلاقات طويلة الآجل يمكن أن نشير إليه بالتحالفات الاستراتيجية. وعلى ذلك فإن الشركات لن تكون قادرة على تحقيق المكاسب المرتبطة بالتكامل الرأسى إذا ما دخلت فى اتفاقيات قصيرة الآجل مع شركائهم التجاريين. ولكى نتعرف على الأسباب الكامنة وراء ذلك سوف نناقش أولاً المشكلة المرتبطة بالعقود والاتفاقيات قصيرة الآجل، ثم نلقى الضوء على التحالفات الاستراتيجية والعقود طويلة الآجل كبديل للتكامل الرأسى، ونناقش كيف يمكن للشركات أن تتبنى علاقات ثابتة طويلة الآجل مع شركائهم التجاريين.

العقود القصيرة الآجل والعطاءات المتنافسة (المناقصات)

العقد قصير الآجل، هو ذلك العقد الذي يستمر لمدة سنة أو أقل. وتعتمد شركات كثيرة على ذلك العقد لشراء مدخلاتهم أو بيع مخرجاتهم. وتُعد شركات السيارات بمثابة المثال التقليدي الذي يستخدم استراتيجية العطاء التنافسي أو المناقصات (competitive bidding) للتفاوض حول السعر الخاص بجزء معين أنتجه موردو المكونات. وعلى سبيل المثال، تلتمس شركة جنرال موتورز من عدد من الموردين تقديم عطاءات لإنتاج مكون معين، وتبرم عقداً لمدة سنة مع المورد الذي يقدم أقل عطاء. وفي نهاية العام يتم الدعوة مرة أخرى لتقديم عطاءات تنافسية جديدة. وهكذا، فإن الشركة التي تم إرساء العطاء عليها لمدة سنة لا تضمن أن تفوز بالعقد خلال السنة التالية.

تتمثل فائدة تلك الاستراتيجية في أنها تجبر الموردين على خفض أسعارهم. إلا أن افتقاد جنرال موتورز للالتزام طويل الآجل أمام الموردين الفرديين يجعلهم مترددين للقيام بنوع من الاستثمارات في الأصول المتخصصة والتي قد تحتاجها الشركة لتحسن تصميماتها أو جودة مكوناتها أو إدخال تحسينات على الجداول الزمنية بين جنرال موتورز ومورديها. وفي الواقع أنه في ظل عدم استمرار وضعه كمورد لجنرال موتورز خلال العام التالي، فإن المورد قد يرفض الاضطلاع بالاستثمارات في الأصول المتخصصة. وهنا يتعين على جنرال موتورز إنتهاج التكامل الرأسي في الاتجاه الخلفي من أجل تحقيق المكاسب المرتبطة بعمليات التخصص.

وبمعنى أخر نستطيع القول أن الاعتماد على استراتيجية التعاقد قصير الآجل وتقديم العطاءات التنافسية، وبسبب افتقاد الشركة إلى الالتزام طويل الآجل حيال مورديها، يجعل من الصعب على الشركة تحقيق المكاسب المرتبطة بالتكامل الرأسي. ولا يمثل ذلك مشكلة عندما تتوافر الحاجة في حدها الأدنى لإيجاد تعاون وثيق بين الشركة ومورديها لتسهيل عمليات الاستثمار في الأصول المتخصصة وتحسين الجداول الزمنية وتحسين جودة المنتج. وفي مثل هذه الحالات نجد أن العطاءات التنافسية هي الخيار الأمثل.

ومن المثير للدهشة وجود مؤشرات تدل على أن جنرال موتورز بانتهاجها سياسة العطاءات التنافسية حيال مورديها قد وضعت نفسها في وضع تنافسي سيئ. وفي عام ١٩٩٢ أمرت الشركة مورديها بتخفيض أسعارهم بنسبة ١٠٪ بغض النظر عن اتفاقيات الأسعار السابق إبرامها. وبالفعل أخلت جنرال

موتورز بالعقود المبرمة وحاولت إرغام الموردين على المثول لسياستها مستخدمه في ذلك التهديد والوعيد باستبدال من لم يوافق من الموردين. ورغم أن هذا الإجراء قد يؤمن فوائد قصيرة الآجل لجنرال موتورز، إلا أن هناك تكاليف طويلة الآجل تولدت عن ذلك : مثل فقدان الثقة وبث العداوة بين الشركة ومورديها. وطبقاً لبعض التقارير الصحفية، أعلن موردون عديدون أنهم بصدد تخفيض مخصصات البحوث المرتبطة بمستقبل أجزاء ومكونات شركة جنرال موتورز. وقد أشاروا أيضاً إلى إنهم يعتزمون الإفصاح عن أفكار جديدة يقدمونها لصالح شركتي كريزلر وفورد، اللتين اتجهتا إلى تبني اتجاهات تعاونية لإرساء علاقات طويلة الآجل مع الموردين.

التحالفات الاستراتيجية والتعاقد طويل الآجل :

تُعد العقود طويلة الآجل بمثابة علاقات تعاونية طويلة الآجل بين شركتين. ويشار لمثل تلك الاتفاقيات في الصحافة الشعبية بالتحالفات الاستراتيجية. وفي ضوء تلك الترتيبات توافق إحدى الشركات على إمداد شركة اخرى بما تريد من مكونات على أن توافق الشركة الأخرى على الاستمرار من الشراء من ذلك المورد، على أن يلتزم كلاهما بالسعي المشترك من أجل خفض التكلفة ورفع مستوى جودة المدخلات خلال عملية التوجيه للأمام لخلق القيمة للشركة. وإذا ما تم ذلك، فإن تلك العلاقات المستقرة والطويلة الآجل تهيئ الأجواء للشركات المشاركة لاقتسام القيمة التي من الممكن خلقها من خلال التكامل الرأسي. وفي نفس الوقت يمكن تجنب كثيراً من التكاليف البيروقراطية المرتبطة بامتلاك مرحلة متجاورة في إطار سلسلة الإنتاج التي تبدأ بالمواد الخام وتنتهي بالمستهلك النهائي. وهكذا فإنه يمكن التعامل مع التعاقدات طويلة الأجل كبديل للتكامل الرأسي.

لنتدبر معاً العلاقات التعاونية التي أرستها الكثير من الشركات اليابانية لإنتاج السيارات مع موردي المكونات (Keiretsu system) والذي يُعد مثالاً ناجحاً على التعاقد طويل الآجل. وتعود تلك العلاقة إلى عقود خلت من الزمن. وتعمل شركات السيارات يداً بيد مع مورديهم على إضافة القيمة. وعلى سبيل المثال، من خلال تطبيق نظام التخزين اللحظي (JIT) أو من خلال التعاون في تصميم أجزاء المكونات لتحسين الجودة وخفض تكاليف التجميع. وكجزء من هذه العملية يتولى الموردون القيام باستثمارات كبيرة في مجال الأصول المتخصصة من أجل الوفاء باحتياجات شركات السيارات بشكل أفضل. وهكذا، اكتسب صانعو السيارات اليابانيون القدرة على الفوز بكثير

من منافع وأرباح التكامل الرأسي دون أن يتعين عليهم تحمل التكاليف البيروقراطية المرتبطة بذلك. كذلك يستفيد موردو المكونات من تلك العلاقات، إذ أنهم يحققون قدراً من النمو مع نمو الشركة التي يعملون كموردين لها ويقاسمونها النجاح.

وعلى عكس نظرائهم اليابانيون، اتجهت شركات السيارات الأمريكية لتبني استراتيجية التكامل الرأسي. إذ تقوم جنرال موتورز بتصنيع ٦٨% من مكوناتها الأساسية، وتقوم فورد بتصنيع ٤٧% مقارنة بأقل من ٣٠% بالنسبة لمعظم صناع السيارات اليابانية. وطبقاً لدراسات عديدة، ساعدت التكاليف البيروقراطية المتصاعدة لإدارة التكامل الرأسي المكثف في وضع كل من جنرال موتورز وفورد في وضع تنافسي سيئ بالنسبة لمنافسيهم اليابانيين. هذا بالإضافة إلى أنه عندما قررت شركات السيارات الأمريكية عدم الاعتماد على التكامل الرأسي، فإنهم لم يدخلوا بالضرورة في علاقات تعاونية طويلة الأجل مع موردين مستقلين للمكونات. وبدلاً من ذلك فإنهم يتجهون إلى استغلال مركزهم القوى في تبنى استراتيجية العطاءات التنافسية (Competitive bid-ding)، عامدين إلى ضرب موردى المكونات بعضهم ببعض. ورغم أن كل من فورد وكريزلر قد تراجعا عن هذه السياسة، إلا أن تلك السياسة مازالت قيد التفعيل في شركة جنرال موتورز. ولمزيد من التفاصيل التي حاولت بها شركة كريزلر بناء علاقة تعاونية طويلة الأجل مع مورديها أنظر الاستراتيجية من الواقع رقم (٩/٢).

استراتيجية من الواقع (٩/٢)

شركة" كريسلر" تؤسس شركة" كيريسو" الأمريكية

كما هو مع الكثير من الشركات الأمريكية فإن شركة " كريسلر " على مدار تاريخها قد تعاملت مع مورديها عن طريق العطاءات التنافسية والتي يتم بها اختيار الموردين على أساس من قدرتهم على تزويد شركة " كريسلر " بالمكونات التي تحتاجها بأقل تكلفة ممكنة.

ولقد كان سجل أداء وجودة المورد غير هام نسبياً في هذه العملية، كما أن هذه العقود كان يتم إعادة التفاوض بشأنها كل سنتين مع عدم الالتزام من جانب كريسلر أو التزامها إلى حد قليل بالاستمرار في التعامل مع مورد معين. ونتيجة لذلك فإن العلاقة المألوفة بين شركة كريسلر ومورديها كانت تتميز بعدم الثقة المتبادلة والريبة والتردد من جانب الموردين في توطيد علاقاتهم مع شركة كريسلر.

وفي أوائل عام ١٩٩٠ قامت شركة كريسلر بإعادة تنظيم تعاملاتها مع الموردين في محاولة منها لخلق علاقات مستقرة طويلة الآجل، وكان الهدف من هذه الخطوة هي محاولة دفع الموردين للعمل على مساعدة شركة كريسلر في عملية خلق منتجات جديدة وتحسين عملية الإنتاج.

ولقد قامت الشركة بالتخلي عن سياستها المعادية القديمة من أجل تشجيع الموردين على التعاون والقيام باستثمارات محددة فيما تنتجه الشركة، حيث تم مد متوسط فترة العقود مع الموردين من سنتين إلى ما يزيد عن أربع سنوات وتصف. علاوة على ذلك فإن الشركة منحت ٩٠٪ من مورديها التزامات شفهية بإن العمل سوف يكون ممتداً على الأقل لفترة دوام المنتج في السوق إذا لم يكن أكثر من ذلك. كما أن الشركة ألزمت نفسها بمشاركة الموردين في الأرباح فيما يتعلق بأي عملية تطوير يقوموا بتقديمها.

ولقد كان الغرض الأساسي وراء منح الموردين مثل هذه الالتزامات الهائلة هو إيجاد وتجميع المحفزات بين "كريسلر" ومورديها من أجل خلق إحساس بالمصير المشترك والذي سوف يدفع إلى تعاون مشترك من أجل زيادة حجم العائد المادي المتاح لكلا الطرفين.

وقد بدأت ثمار هذه السياسة الجديدة تظهر. وعن طريق إشراك الموردين مبكراً في عملية تطوير المنتج وإعطائهم مسئولية أعظم في عملية التصميم والتصنيع بدأت شركة كريسلر بالفعل في ضغط دائرة تطوير إنتاجها كما خفضت تكلفة تطوير المنتج، فعلى سبيل المثال، فقد استطاعت "كريسلر" تخفيض الوقت الذي تستغرقه لتصنيع حافلة جديدة من ٢٣٤ أسبوعاً خلال منتصف الثمانينات إلى ما يقرب من ١٦٠ أسبوعاً في عام ١٩٩٦. وقد انخفضت أيضاً تكلفة تصنيع سيارة جديدة لما يقرب من ٢٠٪ إلى ٤٠٪ على حسب النموذج المُصنع. ومع تطور تكلفة التصنيع في مجال صناعة السيارات التي تتراوح بين مليار دولار و٢مليار دولار لكل نموذج، فإن هذا يؤدي إلى وفورات مالية هائلة. والكثير من هذه الوفورات هي نتيجة مباشرة للتطورات الهندسية التي يقترحها الموردون أو تحسين التنسيق بين "كريسلر" والموردين في عملية التصميم. ومن أجل تسهيل هذه العملية فإن عدد المهندسين المقيمين من الموردين الذين يعملون جنباً إلى جنب مع موردين كريسلر في فريق عمل مترابط مسئول عن التصميم، قد زاد من ٣٠ مهندس عام ١٩٨٩ إلى أكثر من ٣٠٠ مهندس بحلول عام ١٩٩٦.

فبداية من عام ١٩٩٠ قامت شركة كريسلر بتنفيذ برنامج يعرف داخلياً باسم "العمل من أجل تخفيض تكلفة المُورِد"، وهذا البرنامج يركز على التعاون بين كريسلر والموردين لتحديد فرص عملية التطوير.

وفي أول عامين من هذه العملية فقد قدمت ٨٧٥ فكرة جديدة من الموردين التى قدرت بـ ١٧٠,٨ مليون دولار من الوفورات السنوية، وفى عام ١٩٩٤ قدم الموردون ٣,٧٨٦ فكرة نتج عنها ٥٠٤ مليون دولار من الوفورات السنوية.

وقد قام أحد الموردين فقط وهو " شركة ماجنا انترناشونال بتقديم ٢١٤ اقتراح بحلول ديسمبر ١٩٩٥ حيث تبنت الشركة ١٢٩ عرض منها بما يحقق توفير فى التكلفة الكلية تقدر بـ ٧٥,٥ مليون دولار ، كما ان الكثير من هذه الأفكار نفسها لها تأثير مالى قليل إلى حد ما، فعلى سبيل المثال نجد اقتراح " ماجنا " بتغير نمط الحبيبات الخشبية الزخرفية المستخدمة في العربات الصغيرة قد وفر ما يقدر بـ ٥,٠ % مليون دولار فى العام على الرغم من أن التأثير التراكمى لآلاف من هذه الأفكار كان له تأثير عظيم على أسلوب عمل شركة " كريسلر ".

بناء العلاقات التعاونية طويلة الأجل :

إن السؤال الذى يثيره القسم السابق هو، كيف يمكن للشركة أن تحقق تحالف استراتيجى مستقر طويل الأجل مع شركة أخرى، مع الأخذ فى الاعتبار افتقاد الثقة والخوف من الاستيلاء " Holdup " الذي ينشأ عندما يتعين على إحدى الشركات أن تقوم بالاستثمارات فى مجال الأصول المتخصصة بغرض المشاركة التجارية مع شركة أخرى. كيف تمكنت شركة مثل تويوتا من تطوير وبناء علاقات ثابتة مستمرة مع مورديها ؟ ويمكن للشركات أن تتخذ بعض الخطوات المحددة كى تضمن تفعيل علاقة تعاونية طويلة الأجل، وتقليص فرص تكوص الشريك ونقضه للعهد. ومن الخطوات التى يمكن أن تتخذها الشركة التى تقوم بالاستثمار في الأصول المتخصصة هو أن تطلب رهناً من الشريك. ومن الخطوات الأخرى إرساء التزام جدير بالتصديق يتعهد فيه كلا الطرفين ببناء علاقة طويلة الأجل ترتكز على الثقة.

الحصول على رهن Hostage taking :

ويُعد ذلك وسيلة لضمان إلزام الشريك حيال الاتفاق. وتصور العلاقة التعاونية بين بوينج ونورثروب هذا الموقف. إذ تعتبر شركة نورثروب مقاولا رئيسياً من الباطن لقسم الطيران التجارى لبوينج، وتتولى تزويد بوينج بمكونات عديدة تدخل فى صناعة طرازى ٧٤٧، ٧٦٧ من طائرات بوينج، كى تتمكن نورثروب من خدمة الاحتياجات الخاصة لبوينج، فإنه يتعين عليها توظيف استثمارات كبيرة في مجال الأصول المتخصصة. ونظرياً وبسبب التكاليف الكبيرة المغرقة والمرتبطة بمثل هذه الاستثمارات، نستطيع القول أنه

نورثروب تُعد معتمدة على شركة بوينج، والتي تعتبر في وضع قوي تمكنها من نقض عهودها ومخالفة إتفاقياتها السابقة من خلال استخدام التهديد بالتحول إلى موردين آخرين، وذلك بغرض الحصول على مكونات بسعر منخفض. إلا أنه من المرجح عملياً ألا تلجأ بوينج لذلك حيث أنها تعتبر مورداً رئيسياً لقسم الدفاع في شركة نورثروب، حيث تزودها بكثير من الأجزاء والمكونات التي تدخل في تصنيع القاذفة المقاتلة من طراز الشبح. وهنا أيضاً يتعين على بوينج أن تقوم بتوظيف استثمارات كبيرة في الأصول المتخصصة كي تفي باحتياجات نورثروب في هذا الشأن. وهكذا نجد أن كلتا الشركتان تعتمدان بعضهما على البعض بشكل تبادلي. ولذا نرجح أن بوينج سوف لا تلجأ إلى نقض أو انتهاك الاتفاقيات الخاصة بالأسعار مع نورثروب، ونظراً لأنها تدرك أن نورثروب تستطيع الرد. إن كل شركة تحتجز رهينة تستخدمها كضمان وتأمين ضد ما تلجأ إليه الشركة من الإجراءات لمخالفة ونقض الاتفاقيات المتعلقة بالأسعار من جانبها ضد الشركة الأخرى.

الالتزامات الجديرة بالثقة Credible commitments :

يوجه هذا النوع من الالتزامات الجديرة بالتصديق لدعم وتنمية العلاقة طويلة الأجل بين الشركات، وكي تدرك مفهوم الجدارة بالثقة في هذا السياق، دعنا نتدبر العلاقة بين جنرال الكتريك وأي بي أم. إذ تعتبر جنرال الكتريك أحد الموردين الرئيسيين الذين يتولون توريد الرقائق المتقدمة المصنوعة من أشباه الموصلات لشركة أي بي أم، والكثير من تلك الرقائق يجري تصنيعها وفق متطلبات أي بي إم. ومن اجل الوفاء باحتياجات أي بي إم، كان يتعين على جنرال الكتريك توظيف استثمارات كبيرة في مجال الأصول المتخصصة. ونتيجة لذلك نستطيع القول أن جنرال الكتريك تعتمد على اى بي إم، وتواجه بالتالي خطر استغلال أي بي إم لتلك الفرصة من خلال محاولتها فرض أسعار منخفضة. نظرياً يمكن لأي بي إم أن تدعم مطالبها بالتهديد المقترن بالتحول إلى مورد آخر. إلا أن جنرال الكتريك تمكنت من تقليص هذه المخاطر بإبرام اتفاقية تعاقدية تلتزم أي بي إم بموجبها بشراء الرقائق من أي بي إم حتى نهاية التسعينات. هذا فضلاً على موافقة أي بي إم على تقاسم التكاليف المرتبطة بتطوير الرقائق المصنعة وفق الطلب، الأمر الذي ترتب عليه خفض معدلات استثمارات جنرال الكتريك في مجال الأصول المتخصصة. وهكذا قامت شركة أي بي إم بإعلان إلزام نفسها بعقد طويل الأجل وبالمساهمة المالية في تطوير الرقائق المطلوبة، فإن أي بي إم قدمت

التزاماً جديراً بالثقة بالتعهد باستمرار الشراء من جنرال الكتريك.

الحفاظ على نظام وانضباط السوق :

أن الشركة التى تدخل فى علاقة طويلة الآجل قد تجد نفسها معتمدة بشكل كبير على شريك غير كفء. وحيث أنه يتعين عليها التنافس مع المنظمات الأخرى فى الأسواق، إلا أن الشريك قد يفتقد الحافز لتحقيق الكفاءة المرتبطة بالتكاليف. وبالتالى يتعين على الشركة التى تدخل فى علاقة تعاونية طويلة الآجل أن تكون قادرة على إلزام الشريك بنوع من الانضباط السوقى.

تملك الشركة كارتين هامين. (أولاً) أنه حتى العقود طويلة الآجل يمكن إعادة طرحها للتفاوض كل أربع أو خمس سنوات. وهكذا يدرك الشريك أنه إذا ما فشل فى الوفاء بالتزاماته، فقد ترفض الشركة تجديد الاتفاقية. (ثانياً) أن بعض الشركات المرتبطة بعلاقات طويلة الآجل مع الموردين تتبنى سياسة التوريد المتوازى بمعنى أنهم يدخلون فى تعاقدات طويلة الآجل مع موردين آخرين لنفس الجزء (مثل شركة تويوتا مثلاً). تلك الترتيبات تمثل درعاً واقياً للشركة يحميها من ممارسات الشريك المنحرف، وإذا ما فشل المورد فى الالتزام بالاتفاقية، تستطيع الشركة حينئذ أن تتحول إلى مورد آخر. ونادراً ما يكون هذا التهديد واضحاً، حيث أن ذلك يكون ضد إرساء وبناء علاقة تعاونية طويلة الآجل. ومع ذلك فإن الادراك الجزئى للتوريد المتوازى يمكن أن يدخل عنصر الانضباط السوقى فى العلاقة التعاونية ويشير للموردين بأنه عند الحاجة يمكن التحول إلى العلاقة قصيرة الآجل.

ملخص :

بإقامة التزام جدير بالثقة أو بالحصول على رهن يمكن للشركات أن تكون قادرة على استخدام التعاقدات طويلة الآجل لأدراك المزيد حول القيمة المرتبطة بالتكامل الرأسى دون تحمل التكاليف البيروقراطية، إن الأهمية المتنامية لنظم التخزين اللحظى (JIT) كطريقة لخفض التكاليف ودعم الجودة يؤدى إلى زيادة الضغط على الشركات للدخول فى اتفاقيات طويلة الآجل فى مجال واسع من الصناعات. ومن المتوقع لتلك الاتفاقيات أن تصبح أكثر شيوعاً فى المستقبل. وفى حالة الفشل فى التوصل لمثل تلك الاتفاقيات، فهنا قد يصبح التكامل الرأسى ضرورياً.

استراتيجية الاعتماد على مورد خارجي

بالنسبة للمتعاقد من الباطن تعتبر الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة بالاعتماد على مورد خارجي للأنشطة نهجاً معاكساً للتكامل الرأسي. وفي السنوات القليلة الماضية كان هناك تحركاً واضحاً بين كثير من المنشآت للاعتماد في الأنشطة غير الأساسية على مصادر توريد خارجية. وتبدأ تلك العمليات عقب تحديد الشركة لتلك الأنشطة التي تخلق القيمة والتي تشكل الأساس لميزتها التنافسية (المتمثلة في قدراتها المتميزة). وتتجسد الفكرة في المحافظة على أداء تلك الأنشطة الرئيسية والمرتبطة بخلق القيمة داخل الشركة. أما الأنشطة الباقية فيجري مراجعتها للنظر في إمكانية أداءها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة بالاعتماد على موردين خارجيين. ويتم صياغة وبناء العلاقات بين الشركة وهؤلاء الموردين على أساس أنها علاقة تعاقدية طويلة الأجل، بالرغم من أنه في بعض الحالات قد يكون من الأفضل إدارة العلاقات على أساس العطاءات التنافسية. وخلال السنوات القليلة الماضية اتجهت شركة زيروكس للاعتماد على الاستراتيجية التوريد الخارجي. ولقد قررت الشركة أن مقدراتها المتميزة ترتبط بتصميم وتصنيع نظم النسخ الفوتوغرافي. وفي محاولة لخفض تكلفة أنشطة خلق القيمة المرتبطة بالأنشطة الثانوية، اتجهت زيروكس إلى تصدير مسئولية الكثير من تلك الأنشطة إلى شركات أخرى. وعلى سبيل المثال، أبرمت زيروكس عقداً يقدر بـ ٣,٢ بليون دولار مع شركة أي دي أس، بموجبه تقوم الشركة الأخيرة بإدارة كل شبكات الكمبيوتر والاتصالات الهاتفية الداخلية لزيروكس وكجزء من هذه العلاقة تم نقل ١٧٠٠ موظف من موظفي زيروكس إلى شركة أي دي أس وحيث أن هذه العلاقة تقتضي توظيف استثمارات كبيرة في الأصول المتخصصة من قبل شركة أي دي أس، اتجهت زيروكس إلى صياغة وبناء ذلك التحالف التعاوني على أساس طويل الأجل. وفي حالة اخرى نجد أن شركة نايك، وهي اكبر صانع عالمي للأحذية الرياضية، قد صدرت كل عملياتها التصنيعية إلى شركاء آسيويين، إلا أنها احتفظت بنشاطها الأساسي في التصميمات الخاصة بالمنتج، فضلاً عن قدرتها التسويقية في الداخل. وكمثال أخر على تلك الاستراتيجية أنظر إلى الاستراتيجية من الواقع رقم (٣/٩)

استراتيجية من الواقع (٩/٣)

استراتيجية الاعتماد على المصادر الخارجية للتصنيع لشركة بوينج

تعتبر شركة بوينج من أكبر الشركات العالمية لتصنيع الطائرات التجارية النفاثة، وتستحوذ على حصة تقدر بـ ٦٠% من حجم السوق العالمي. وبالرغم من حصتها السوقية الكبيرة، إلا أنه في السنوات الحديثة وجدت شركة بوينج نفسها تواجه بمنافسة شرسة وعنيفة. ولقد تضاعفت مشكلات الشركة.

أولاً: واجهت شركة بوينج منافساً شرساً جداً وهو شركة إيرباص الأوروبية وقد مكنت تلك الحرب الرديئة بين شركتي بوينج وإيرباص على الحصص السوقية شركات الطيران الرئيسية من ضرب الشركتين إحداهما بالأخرى في محاولة لخفض أسعار الطائرات التجارية النفاثة. ثانياً: وكان ذلك لم يكن سيئاً بدرجة كافية فإن شركات الطيران الرئيسية مرت بعدة سنوات عجاف، حيث تعرضت الكثير من شركات الطيران لخسائر مالية فادحة، ونتيجة لذلك فالعديد من الشركات اقتصدت من الموارد المالية اللازمة لشراء طائرات جديدة وبدلاً من ذلك فقد واصلوا الاعتماد على طائراتهم المستعملة لفترة أطول بكثير مما كان عليه الحال من قبل. وهكذا وبينما كان متوسط فترة خدمة طائرة بوينج ٧٣٧ يقدر بحوالي خمسة عشر عاماً فإن معظم شركات الطيران جعلتها تخدم لمدة ٢٥ عاماً. وقد أدى هذا إلى تخفيض الطلبات على الطائرات الجديدة. وفي الواقع فإن كلاً من شركة بوينج وإيرباص تلقت ١٥٠ طلب فقط عام ١٩٩٤ وذلك أقل من عام ١٩٨٩م والذي بلغت فيه طلبات الشراء حوالي ٧٠٠ طلب في قمة آخر رواج على هذا النوع من الطائرات. وبمواجهة تلك الحقيقة استنتجت شركة بوينج أن الطريقة الوحيدة لإقناع شركات خطوط الطيران والتي تعاني من عدم وجود السيولة النقدية باستبدال طائراتها المستعملة بطائرات جديدة هي أن تغامر فيما يتعلق بالأسعار.

وهكذا فإن شركة بوينج كان يجب عليها مواجهة بأن قدرتها على رفع أسعار الطائرات التجارية والتي كانت قوية فيما مضى قد أصبحت الآن محدودة جداً. وفي الحقيقة أن انخفاض الأسعار ربما يكون هو القاعدة الآن. ولو استمر الضغط المتواصل على الأسعار، فإن الطريقة الوحيدة أمام شركة بوينج لتستمر في تحقيق أرباحها هو العمل على تخفيض هيكل تكلفتها. ومع وضع ذلك في الاعتبار، فإنه في عام ١٩٩٤ بدأت شركة بوينج في مراجعة على مستوى الشركة لقراراتها المتعلقة بالصنع أم الشراء، وكان الهدف هو محاولة تحديد الأنشطة والتي من الممكن أن يعهد فيها إلى مصدر توريد خارجي من مقاولين

فرعيين سواء في الولايات المتحدة أو خارجها وذلك يهدف تخفيض تكاليف الإنتاج .

وعندما اتخذ هذا القرار ، قامت شركة بوينج بتطبيق عدداً من المعايير : أولاً : وضعت الشركة عينها على الأساس الاقتصادي لقرار الاعتماد على المصادر الخارجية للتوريد . وكانت القضية المحورية تتمثل فيما إذا كان هذا النشاط سيتم إنجازه بشكل أكثر فعالية فيما يتعلق بالتكلفة بواسطة المصنع الخارجي أم بواسطة شركة بوينج . ثانياً : أخذت شركة بوينج في الاعتبار الخطر الاستراتيجي المصاحب للاعتماد على مصدر خارجي في أي نشاط . وقد قررت شركة بوينج عدم الاعتماد على مصدر خارجي بالنسبة لأي نشاط يمكن أن يعتبر جزء من ميزتها التنافسية على المدى الطويل . وعلى سبيل المثال ، فقد قررت الشركة عدم الاعتماد على المصدر الخارجي في إنتاج الأجنحة ، بسبب أنها تعتقد أن ذلك يقدم بعض التكنولوجيا القيمة للمنافسين المحتملين . ثالثاً : راعت شركة بوينج مخاطر التشغيل المتصلة بالاعتماد على مصادر خارجية في أداء النشاط وكان الهدف الأساسي هو التأكد من أن شركة بوينج سوف لا تعتمد اعتماداً كلياً على مورد خارجي واحد للمكونات الهامة والحيوية . وكانت فلسفة شركة بوينج هي ان تحمي نفسها من مخاطر التشغيل وذلك من خلال الشراء من أثنين من الموردين أو أكثر . وأخيراً : فقد وضعت شركة بوينج في اعتبارها أنه من المعقول ان تعتمد على المصدر الخارجي لبعض الأنشطة من خلال أحد الموردين في دولة بذاتها في سبيل تأمين الحصول على طلبات لطائرات تجارية نفاثة من تلك الدولة .

هذه الممارسة العملية والمعروفة باسم العوض " Offsetting " أمراً شائع ليس فقط في هذه الصناعة ولكن في العديد من الصناعات . وعلى سبيل المثال ، فقد قررت شركة بوينج أن تعتمد على المصدر الخارجي في إنتاج مكونات معينة في الصين . ولقد تأثر هذا القرار بالتوقعات الأخيرة والتي تشير إلى أن الصين ستقوم بشراء عدد من الطائرات التجارية النفاثة تبلغ قيمتها أكثر من ١٠٠ مليون دولار خلال العشرين عام القادمة . كانت شركة بوينج تامل في دفع بعض أعمال العقود الفرعية إلى الصين سوف يساعدها في الحصول على حصة أكبر من منافستها العالمية شركة إيرباص في ذلك السوق . وأحد القرارات الأولى للإعلان عن هذه العملية هو الاعتماد على مصدر خارجي في إنتاج بطانات عازلة لأنواع الطائرات ٧٥٧ ، ٧٣٧ من موردين في المكسيك . وهذه البطانات العازلة يلف بها جسم الطائرة من الداخل للاحتفاظ بحرارتها الداخلية عند الارتفاعات الشاهقة . وكانت الشركة عادة تقوم بصنع هذه البطانات محلياً ، ولكنها وجدت أن تصنيعها بواسطة مصدر خارجي في المكسيك سيوفر ٥٠ مليون دولار سنوياً .

وبشكل إجمالي فقد وجدت شركة بوينج أن الاعتماد على المصدر الخارجي في بلاد أخرى سوف يخفض هيكل التكاليف بمقدار ٦٠٠ مليون دولار سنوياً وذلك ما بين عام ١٩٩٤ إلى عام ١٩٩٧. ومع مرور الأيام اكتملت عملية الاعتماد على مصدر خارجي، وتقلصت كمية الطائرات التي تبنيها شركة بوينج بنسبة ٤٠% حيث أصبحت النسبة ٤٨% بدلاً من ٥٢% في السابق من إجمالي عدد الطائرات المصنعة.

ويتحقق من وراء استراتيجية الاعتماد على مورد خارجي العديد من المزايا. (أولاً) أن تعهد الشركة بنشاط غير أساسي من أنشطتها إلى مورد أكثر كفاءة في أداء هذا النشاط. فإن ذلك يمكنها من تخفيض هيكل تكلفتها.

(ثانياً)، عندما تعهد الشركة بنشاط غير أساسي في خلق القيمة لأحد الموردين الذي يتمتع بالقدرة المتميزة في ذلك النشاط، فإنها قد تستطيع نتيجة لذلك أن تميز منتجها النهائي بشكل أفضل. وعلى سبيل المثال، تمكنت سينسيناتي بل من تطوير قدرتها التنافسية المتميزة في قسم رعاية العميل (رعاية العميل تتضمن إعداد الحسابات، وتقديم الفواتير، والتعامل مع استفسارات العملاء). ولقد قامت شركة أيه تي & تي للاتصالات اللاسلكية وشركة إم سي آي لاتصالات المسافات الطويلة بتصدير النشاط الخاص برعاية العميل إلى شركة سينسيناتي بل. وتعتقد كلا الشركتين في أن شركة سينسيناتي بل يمكن أن توفر خدمة أفضل في مجال رعاية العميل. وهكذا يساعد الاعتماد على المصدر الخارجي على تقديم خدمة متميزة.

أما (ثالث) مزايا استراتيجية الاعتماد على مصدر خارجي فتتجسد في منح الشركة القدرة على تركيز الموارد البشرية، والموارد المالية والطبيعية النادرة في الأنشطة ذات الأهمية مما يترتب عليه تقوية وتدعيم الكفاءة المتميزة للشركة. وهكذا، تستطيع شركة أيه تي & تي للاتصالات اللاسلكية أن تكرس كل طاقاتها من أجل بناء شبكات اتصال لاسلكية، فضلاً عن تأمين المعرفة التي يمكن أن تقوم بها سينسنتاتي بل من خلال عمليات رعاية العميل.

أخيراً، قيل أن استراتيجية الاعتماد على مورد خارجي يمنح الشركة القدرة كي تكون أكثر مرونة وأكثر استجابة لظروف التسويق المتغيرة. وهناك اعتقاد بأن إعفاء الشركة نفسها من الالتزامات تجاه أجهزة التزويد الداخلي، يمكنها بسهولة أكثر من التحول بين الموردين للأنشطة الثانوية خلق القيمة، وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق.

بعد ذلك، يجب علينا أن نتعرف على بعض العيوب البارزة لتلك الاستراتيجية. وأحد هذه العيوب يتجسد فى فقدان الشركة لأحد أنشطتها، ومن ثم القدرة على التعلم من ذلك النشاط، وكذلك فقدان فرصة تحويل هذا النشاط إلى مقدرة متميزة للشركة. وهكذا نجد أن اعتماد شركة أيه تى & تى على سينسيناتى بل كمصدر خارجى فى مجال نشاط رعاية العميل ينطوى على مشكلة محتملة تتجسد فى فشل أيه تى & تى فى إرساء وبناء مقدرة داخلية ذات قيمة فى مجال رعاية العميل. وقد يؤدى ذلك إلى وضع الشركة فى موقف تنافسى سيئ مقارنة بالشركات الأخرى العاملة فى نفس المجال، وخصوصاً إذا ما كانت مسألة رعاية العميل تُعد سمة مهمة فى المنافسة داخل السوق. والعيب الثانى لتلك الاستراتيجية يتجلى فى اعتماد الشركة على مورد معين. وعلى المدى الطويل قد ينطوى ذلك على ضرر كبير للشركة إذا ما بدأ أداء المورد فى التدهور، إو إذا ما أتجه المورد لاستغلال إمكانياته فى فرض أسعاراً أعلى. أما العيب الثالث الذى يرتبط باستراتيجة الاعتماد على مصدر خارجى، فقد تقوم الشركة المتحمسة لهذه الاستراتيجية بالاعتماد عليها فيما يتعلق بأنشطة رئيسية لها وبذلك تتعرض الشركة لفقدان السيطرة على التنمية المستقبلية لمقدرتها وجدارتها، الأمر الذى يترتب عليه تدهور أداءها. وكل تلك العيوب لا تعنى بالضرورة الإعراض عن تبنى وانتهاج تلك الاستراتيجية، ولكن تعنى بذلك قيام المديرون بتقييم مزايا وعيوب تلك الاستراتيجية قبل الشروع فى انتهاجها.

التنويع Diversification :

حتى هذه النقطة نكون قد تعاملنا مع التكامل الرأسى وبدائله. وقد حان الآن وقت دراسة موضوع التنويع. وهناك نوعان رئيسياً من التنويع، وهما: التنويع المرتبط، والتنويع غير المرتبط. أما التنويع المرتبط فهو التنويع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للشركة من خلال وجود سمة مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل نشاط فى سلسلة القيمة. وترتكز تلك الارتباطات على عناصر التصنيع والتسويق والتكنولوجيا. وتُعد عملية التنويع التى قامت بها فيليب موريس فى مجال صناعة البيرة واكتسابها لشركة ميلر بروينج مثالاً على التنويع المرتبط، حيث يوجد سمات تسويقية مشتركة بين مجال صناعة كل من البيرة والتبغ كل منهما نشاط لمنتج استهلاكى والذى يعتمد على نجاح المنافسة فيه على البراعة فى تحديد العلامة التجارية والماركة.

أما **التنويع غير المرتبط**، فهو تنويع يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأى علاقة واضحة مع أنشطة الشركة القائمة.

وفى هذا القسم سوف نتدبر أولاً كيف يؤدى التنويع إلى خلق قيمة للشركة، ومن ثم سوف نتفحص بعض الأسباب التى تُظهر بوضوح لماذا يؤدى التنويع العالى إلى التشتيت والتبديد بدلاً من خلق القيمة. وأيضاً سوف نأخذ فى الاعتبار التكاليف البيروقراطية للتنويع. وأخيراً سوف نناقش بعضاً من العوامل التى تحدد الاختيار بين الاستراتيجيات المرتبطة وغير المرتبطة للتنويع.

خلق القيمة من خلال التنويع :

تتجه معظم الشركات أولاً إلى التنويع عندما تتوافر لديهم فوائض مالية أكثر من احتياجاتهم لتحقيق ميزة تنافسية فى مجال نشاطهم الأساسى. والسؤال الذى يطرح نفسه فى هذا الصدد يتعلق بكيفية استثمار تلك الموارد الفائضة لخلق القيمة. وتستطيع الشركات التى تنتهج التنويع خلق القيمة عبر ثلاث طرق : (١) من خلال اكتساب وإعادة هيكلة المنشآت المتدهورة، (٢) من خلال نقل وتحويل الكفاءات والقدرات بين أنشطة العمل، (٣) من خلال تحقيق الحجم والنطاق الاقتصادى.

(١) الاكتساب وإعادة الهيكلة :

ترتكز استراتيجية الاكتساب وإعادة الهيكلة على فرضية أن الشركات التى تُدار بكفاءة وفاعلية يمكن أن تخلق قيمة من خلال اكتساب منشأة ضعيفة إدارياً وتحسين كفاءتها. ويعتبر هذا المفهوم شكلاً من أشكال التنويع نظراً لأن الشركة المكتسبة يشترط أن تكون عاملة فى نفس المجال الصناعى للشركة التى تكتسبها.

إن عمليات تحسين كفاءة الشركة المكتسبة يمكن أن تنبثق من عدة مصادر. (أولاً) غالباً ما تقوم الشركة المكتسبة باستبدال فريق الإدارة العليا للشركة ضعيفة الأداء بفريق آخر أكثر جرأة وإقدام. (ثانياً) أن فريق الإدارة العليا الجديد عادةً ما يكون لديه الشجاعة للتخلص بالبيع من الأصول غير المنتجة والعمالة غير المدربة، (ثالثاً) تشجيع فريق الإدارة الجديد على التدخل فى إدارة الشركة المكتسبة للتوصل إلى طريقة ناجحة لتحسين كفاءة الوحدة، وكذلك تحسين الجودة، والبحث عن التحديث والتجديد وكذا الاستجابة للعميل. (رابعاً) ولتحفيز فريق الإدارة الجديد وباقى العاملين المنتمين للوحدة المكتسبة لابد من ربط الزيادة فى قيمة الرواتب والأجور بالارتفاع بمستوى

الأداء. هذا بالإضافة إلى قيام الشركة المكتسبة بإرساء وتحديد أهداف مرتبطة بأداء الشركة التى تم اكتسابها والتى يتعذر الوفاء بها دون إدخال تحسينات على كفاءة التشغيل. كما أن ذلك يؤدى إلى إدراك فريق الإدارة الجديد بأن الفشل فى تحقيق ذلك التحسين فى مستوى الأداء تمشياً مع الأهداف المحددة خلال فترة محددة من الوقت، قد يترتب عليه فقدان أعضاء هذا الفريق لوظائفهم. ولاشك أن هذا النظام القائم على الثواب والعقاب الذى تضعه الشركة المكتسبة يعطى أفراد الفريق الجديد كل الحافز فى معرض البحث عن طرق ووسائل لتحسين الكفاءة والفاعلية للوحدة التى يتولون مسئوليتها.

وهناك بعض الأمثلة تشير إلى مدى نجاح استراتيجية إعادة الهيكلة فى التأثير على ربحية الشركة. وعلى سبيل المثال، شهد الاتحاد الذى شكلته الشركتان البريطانيتين بى تى آر وهانسون نمواً كبيراً من خلال انتهاجهما لمثل هذه الاستراتيجية. ونفس الوضع ينطبق بشكل أقل على شركة جنرال الكتريك. إلا أن هذه الاستراتيجية قد واجهت بعض الانتقادات. إذ يؤكد البعض أن الضغوط المستمرة للوفاء بتحديات تحقيق أهداف العمل والإنجاز داخل مثل هذه الشركة يمكن أن يؤى إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح القصيرة الآجل، لتفادى المخاطر. بالإضافة إلى طول خط العلاقة بين المراكز الرئيسية ومديرى الوحدات، والتى هى سمة عامة فى مثل هذه المنشآت يهيئ الأجواء لسريان هذا النوع من السلوك بشكل غير واضح إلى أن يقع ضرر كبير. إن سوء أداء القائمين على عملية التوزيع، مثلما حدث مع شركات مثل جلف آند وسترن وكونسليداتيد فودز وأى تيتى – تلك الشركات التى تفتت إلى كيانات أصغر – يعطى بُعداً لمثل هذه الانتقادات. إلا أن تلك الأمثلة المتضاربة تشير إلى صعوبة تنفيذ هذه الاستراتيجية.

(٢) نقل وتحويل الكفاءات والقدرات :

إن الشركات التى تعمل على إرساء استراتيجية التنويع على أساس نقل وتحويل القدرات تتجه إلى محاولة إيجاد مشروعات أعمال جديدة ترتبط بأنشطتهم القائمة من خلال واحدة أو اكثر من وحدات خلق القيمة، مثل التصنيع والتسويق وإدارة المواد والبحث والتطوير. وقد تتطلع هذه الشركات إلى خلق القيمة بالاعتماد على المهارات المتميزة المرتبطة بواحدة أو أكثر من وظائف خلق القيمة القائمة، ومن أجل تحسين المركز التنافسى للنشاط الجديد. أو كبديل لذلك، قد تلجا تلك الشركات إلى اكتساب شركة فى مجال نشاط مختلف، اعتقاداً فى أن بعض مهارات الشركة المكتسبة يمكن أن يؤدى إلى

تحسين فاعلية وكفاءة أنشطتهم الخاصة بعمليات خلق القيمة. وإذا ما تكللت جهود الشركات المعنية في عمليات نقل الكفاءة فإن ذلك قد يؤدى إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بخلق القيمة في واحد أو أكثر من مجالات النشاط المتنوع، أو قد يهيئ الفرصة لواحد أو أكثر من مجالات النشاط المتنوعة للقيام بوظائف خلق القيمة بطريقة تؤدى إلى تحقيق التميز للوصول إلى سعر عادل ومربح.

ولنتخذ من شركة روكويل انترناشونال التي أوردناها كمثال في الافتتاحية. فكما لاحظنا أن روكويل تتطلع إلى خلق القيمة من خلال نقل المهارات التقنية من مشروعاتها ذات التقنيات الجديدة في مجال الفضاء وأشباه الموصلات إلى المشروعات ذات التقنيات القديمة، كما هو الحال في مجال مكونات السيارات. وتبدو النتائج في هذا المجال طيبة حتى ذلك الحين. وتعتبر عملية نقل مهارات التسويق التي قامت بها فيليب موريس إلى ميلر بروينج أحد الأمثلة التقليدية التي توضح كيفية خلق القيمة من خلال نقل الكفاءة. واستناداً إلى مهاراتها في التسويق والوضع المميز لماركتها، بادرت فيليب موريس إلى طرح وتقديم المنتج الذي أسمته ميلر لايت، ذلك المنتج الذي أعاد إنعاش صناعة البيرة وحرك شركة ميلر لتحتل المركز الثاني بدلاً من المركز السادس في السوق.

ولتفعيل هذه الاستراتيجية يتعين أن تشمل تلك الكفاءات المنقولة على أنشطة لها أهميتها في إرساء الميزة التنافسية وغالباً فإن كل الشركات تفترض أن وجود أي سمات مشتركة يعتبر كافياً لخلق القيمة. ولقد تم اكتساب جنرال موتورز لشركة هيوز إيركرافت بشكل مبسط بسبب أن عمليات تصنيع السيارات كانت تتجه لدخول المجال الإلكتروني، وكانت شركة هيوز إيركرافت متخصصة في هذا المجال ومقيمين الدليل على سوء التقدير الكبير والأعمق لوجود سمات مشتركة بين الأنشطة. إلا أن هذا الاكتساب فشل ولم يحقق ما كانت تصبو إليه جنرال موتورز، الذي ساء مركزها التنافسي.

(٣) تحقيق الحجم الاقتصادي :

وينشأ ذلك عندما تتقاسم وحدتان أو أكثر من وحدات النشاط موارد معينة مثل القدرات التصنيعية وقنوات التوزيع والحملات الإعلانية وتكاليف البحث والتطوير، وترتب على تلك المشاركة أن كل وحدة ستستثمر استثمارات أقل في الوظائف التي جرت المشاركة فيها. وعلى سبيل المثال، نجد أن تكاليف المبيعات وخدمة الأنشطة الخاصة بالأجهزة الرئيسية لدى شركة جنرال

الكتريك، منخفضة لأنها تتوزع على عدد كبير من المنتجات. هذا بالإضافة إلى أن تلك الاستراتيجية يمكن أن تستغل الطاقة الاستيعابية لبعض الوظائف بشكل أفضل. فمثلاً للقيام بعملية التصنيع للمكونات الخاصة بعمليات التجميع لنشاطين منفصلين ومستقلين، نجد أن المصنع الذى يتولى تصنيع تلك المكونات ربما سيكون قادراً على العمل بالطاقة القصوى، الأمر الذى يترتب عليه إمكانية تحقيق الحجم الاقتصادى. وهكذا نجد أن استراتيجية التنويع المرتكزة على الحجم الاقتصادى يمكن أن تساعد الشركة على تحقيق مركز أو وضع منخفض التكلفة فى كل مجالات العمل التى تباشرها. لذلك نستطيع القول أن التنويع بغرض تحقيق الحجم الاقتصادى يصلح كأسلوب لتدعيم الاستراتيجية العامة لتحقيق الريادة فى التكلفة.

وكما هو الحال فى عمليات نقل وتحويل الكفاءة، فإن التنويع من أجل تحقيق الحجم الاقتصادى يتوقف على وجود عوامل مشتركة بين وظيفتين أو أكثر من وظائف خلق القيمة المرتبطة بأنشطة الشركة القائمة والجديدة. وبالإضافة إلى ذلك، يحتاج المديرون إلى إدراك أن التكاليف البيروقراطية لعملية التنسيق الضرورية لتحقيق الحجم الاقتصادى داخل الشركة عادةً ما تفوق القيمة التى يمكن خلقها من خلال اعتماد تلك الاستراتيجية. وبناءاً على ذلك يُفضل تبنى مثل هذه الاستراتيجية فقط فى حالة ما إذا كانت المشاركة والتقاسم مرجحة من أجل ضمان أو تحقيق ميزة تنافسية متميزة فى مجال أو أكثر من مجالات العمل داخل الشركة.

وتقدم لنا منتجات بروكتر & جامبل والتى تستخدم لمرة واحدة مثل الحفاضات وورق التواليت مثالاً جيداً على تحقيق الحجم الاقتصادى بنجاح. وهذين النشاطين يتقاسمان التكاليف المرتبطة بالحصول على أنواع معينة من المواد الخام (مثل الورق) وتطوير التقنية الخاصة بالمنتجات والعمليات الجديدة. هذا بالإضافة إلى أن فريق بيعى مشترك هو الذى يقوم ببيع المنتجات إلى الأسواق المركزية، كما تم شحن كلا النوعين من المنتجات بالوسائل الخاصة بنفس شبكة التوزيع. وهذه المشاركة فى الموارد تحقق لوحدتى النشاط هاتين ميزة تكاليفية تمكنهما من تخفيض الأسعار أمام منافسيهم.

(٤) التكاليف البيروقراطية وقيود التنويع :

بينما يؤدى التنويع إلى خلق القيمة للشركة، إلا أنه غالباً ما ينتهى الأمر إلى عكس ما هو مأمول فى هذا الشأن. وعلى سبيل المثال، وفى دراسة تناولت

التنويع على صعيد ثلاثة وثلاثون شركة أمريكية كبرى بين أعوام ١٩٥٠، ١٩٨٦، لاحظ مايكل بورتر أن سجلات التنويع للشركات تبدو كئيبة ومثيرة للحزن. إذ اكتشف بورتر أن معظم الشركات في هذا المجال قد تجردت من أنشطة متنوعة مكتسبة بأكثر مما احتفظت. وقد أنتهى إلى أن الاستراتيجيات الخاصة بتنويع أنشطة الشركات قد أدت إلى تشتيت القيمة بدلاً من خلقها. هذا فضلاً عن أن عدداً كبيراً من الدراسات الأكاديمية تؤيد وتدعم ما أنتهى إليه بورتر من أن التنويع المكثف ينتجه أن يكون عامل ضعف أكثر مما يكون فرصة لربحية الشركة. وهناك سبباً أساسياً يكمن وراء فشل التنويع في تحقيق أهدافه، ويتجسد ذلك في أن التكاليف البيروقراطية المرتبطة بالتنويع تتجاوز القيمة المخلوقة بواسطة تلك الاستراتيجية. ويعتبر مستوى التكاليف البيروقراطية داخل منظمة ما تنتهج التنويع بمثابة دالة لعاملين: (أ) عدد الأنشطة التي تمارسها الشركة. (ب) مدى التنسيق المطلوب بين الأنشطة المختلفة للشركة لتحقيق منفعة وقيمة من تبنى استراتيجية التنويع.

(أ) عدد الأنشطة :

كلما تعاظم عدد الأنشطة التي تديرها الشركة، كلما وجدت إدارة الشركة صعوبة في الإحاطة بالتعقيدات التي تكتنف كل نشاط. وبديهي أن الإدارة لا تمتلك الوقت الكافي لمعالجة كل المعلومات المطلوبة لتقييم الخطة الاستراتيجية لكل وحدة عمل بشكل موضوعي. وقد بدأت مثل هذه المشكلة في الظهور لدى جنرال الكتريك خلال السبعينات عندما صرح الرئيس التنفيذي للشركة قائلاً:

> " لقد حاولت استعراض ومراجعة كل خطة بشكل مفصل. ولقد استغرق هذا المجهود ساعات طوال وشكل عبئاً كبيراً على كاهل مسئولي الشركة. وبعد فترة بدأت أدرك مدى صعوبة المسألة التي نحن بصددها، ولم نتمكن من إدارك الفهم العميق الضروري لخطط أربعين وحدة من وحدات النشاط "

إن تراكم المعلومات بشكل كبير لدى شركة تعتمد تنوع الأنشطة قد يؤدي إلى قيام إدارة الشركة باتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع الموارد بالاعتماد على التحليل السطحي للوضع التنافسي لكل وحدة من وحدات النشاط. وهكذا وعلى سبيل المثال، تتعرض وحدات عمل مبشرة وواعدة إلى الحرمان من الموارد الاستثمارية الكافية، بينما تلقى وحدات نشاط أخرى كمية من النقود تفوق قدرتها على إعادة استثمارها بشكل مربح. هذا بالإضافة إلى أن الافتقار إلى

الإحاطة بشئون التشغيل من جانب الإدارة العليا يزيد من فرص إمكانية خداع مديرو المستوى التنفيذى لمديرى المستوى الأعلى فى الشركة. وعلى سبيل المثال، قد يلجأ مديرو المستوى التنفيذى إلى إلقاء اللوم بالنسبة للأداء الضعيف على ظروف المنافسة الصعبة، وحتى ولو كان ذلك يرجع إلى ضعف الإدارة. وهكذا نجد أن كم المعلومات المتراكم قد يترتب عليه افتقاد الكفاءة بالنسبة للشركة التى تعتمد استراتيجية التنويع، الأمر الذى يؤثر سلباً على عملية خلق القيمة. ويتضمن عدم الكفاءة التوزيع الغير مثالى للموارد المالية داخل الشركة، فضلاً عن فشل الإدارة العليا فى توفير الدعم والتشجيع للسلوكيات المؤدية لتحقيق الربح من قبل مديرى الأنشطة التنفيذيين.

إن عدم الكفاءة المترتب على تراكم المعلومات يمكن أن ينظر إليه على أساس أنه أحد مكونات التكاليف البيروقراطية لعمليات التنويع المكثفة. وبالطبع، يمكن خفض هذه التكاليف بنسبة مقبولة إذا ما تمكنت الشركة من تخفيض نطاق التنويع. وفى الحقيقة أن الرغبة فى خفض تلك التكاليف كانت وراء عمليات التجريد التى جرت فى الثمانينات والتسعينات، وكذلك وراء استراتيجيات التركيز التى تتبناها شركات كبيرة غارقة فى التنويع خلال الستينات والسبعينات، مثل إسمارك وجنرال الكتريك وآى تى تى وتكسترون وتننكو، وأخيراً يونيد تكنولجينز. وعلى سبيل المثال وتحت قيادة جاك ولش تحولت شركة جنرال الكتريك من التركيز على أربعين نشاطاً رئيسياً إلى ستة عشر نشاطاً يضمها ثلاثة قطاعات محددة.

(ب) التنسيق بين الأنشطة :

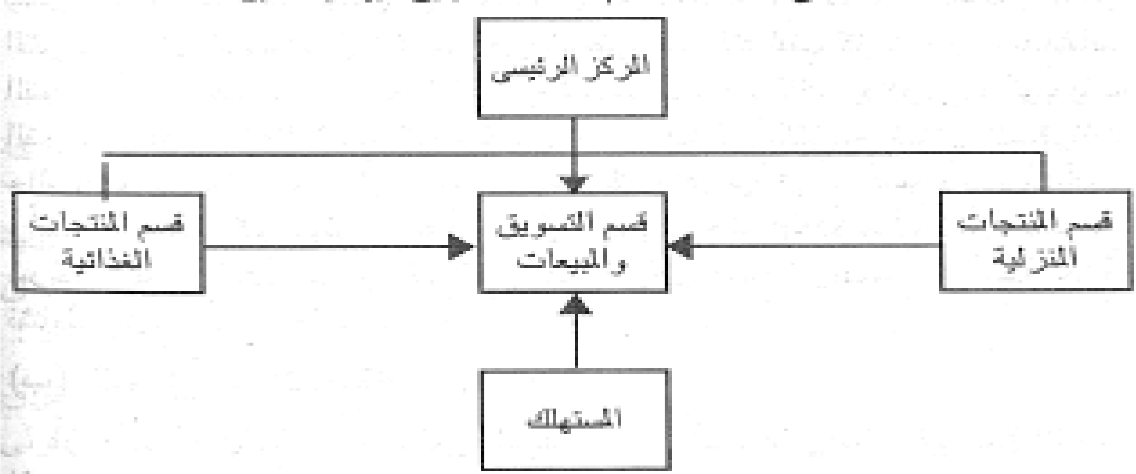
أن التنسيق المطلوب لتحقيق القيمة بالاعتماد على استراتيجية التنويع المرتكزة على عمليات نقل الكفاءة أو الحجم الاقتصادى يمكن أن يشكل مصدراً للتكاليف البيروقراطية. كما أن كل من الكفاءات المتميزة وتحقيق الحجم الاقتصادى يتطلب تنسيقاً عن قرب بين وحدات النشاط المختلفة. ولاشك أن الآليات البيروقراطية المطلوبة لهذا التنسيق تهيئ الفرصة لظهور التكاليف البيروقراطية. (وسوف نناقش تلك الآليات الخاصة بتحقيق التنسيق فى الفصل الثانى عشر).

إلا أن المسألة الأكثر خطورة تتمثل فى إمكانية أن تنشأ التكاليف البيروقراطية من خلال عجز الشركة عن تعيين المساهمة الهامشية لوحدة النشاط التى تتقاسم الموارد مع وحدة أخرى فى محاولة لتحقيق النطاق الاقتصادى. ولنتدبر معاً

شركة ذات وحدتين للنشاط – إحداهما تنتج منتجات منزلية (مثل الصابون السائل والمنظفات الصناعية)، والأخرى تنتج الأطعمة المعبأة. وتباع منتجات كلا الوحدتين فى الأسواق المركزية. ومن أجل خفض تكاليف خلق القيمة، قررت الشركة الأم أن تتشارك هاتين الوحدتين فى أنشطة المبيعات والتسويق، إذ أن ذلك يسمح لتلك الوحدات أن تتقاسم التكاليف الخاصة بفريق المبيعات (حيث يمكن لفريق مبيعات واحد أن يقوم ببيع منتجات كلا الوحدتين)، ومن ثم تحقيق اقتصاديات التكلفة من خلال استخدام نفس شبكة التوزيع. إن الهيكل التنظيمي المطلوب لتحقيق ذلك يجب أن يكون مطابقاً للشكل (٤/٩). إذ يتم تقسيم الشركة إلى ثلاثة أقسام : قسم المنتجات المنزلية، وقسم المنتجات الغذائية، وقسم التسويق والمبيعات.

شكل رقم (٤/٩)

الهيكل التنظيمى لشركة يتقاسم نشاط التسويق فيها وحدتين نشاط



ورغم أن هذه الترتيبات قد تساهم فى خلق القيمة، إلا أنها تؤدى إلى بروز مشكلات كبيرة فى الرقابة ومن ثم نشوء التكاليف البيروقراطية. وعلى سبيل المثال، فإذا ما بدأ الأداء فى مجال المنتجات المنزلية فى التدهور، فإن تحديد ما إذا كانت إدارة قسم المنتجات المنزلية أو إدارة قسم التسويق هى المسئولة ستكون عملية صعبة. وفى الحقيقة نجد أن كلا من القسمين قد يتبادلان اللوم فيما يختص بالأداء الضعيف. فقد تلجأ إدارة قسم المنتجات المنزلية إلى إلقاء اللوم على سياسات التسويق التى يتبناها قسم التسويق، كما أن إدارة التسويق بدورها يمكن أن تلقى اللوم على انخفاض الجودة والتكاليف العالية للمنتجات التى ينتجها قسم المنتجات المنزلية. ورغم أن هذا النوع من المشكلات يمكن

حله، إذا ما قامت إدارة الشركة العليا وبشكل مباشر بمراجعة الشئون الخاصة بكلا القسمين، إلا أن تنفيذ ذلك يُعد أمراً مُكلفاً بالنظر إلى الوقت والجهد الذين يتعين على الشركة أن تبذلهما.

وتخيل الآن موقف شركة تحاول خلق القيمة من خلال تقاسم الموارد المرتبطة بالتسويق والتصنيع والبحث والتطوير من خلال عشرة أنواع من الأنشطة بدلاً من أثنين فقط. وهنا نقول بوضوح أن المشاكل المرتبطة بالمساءلة عن العمل قد تكون أكثر صعوبة وعورة في مثل هذه الشركة. وفى الحقيقة قد تصبح مشكلة حادة جداً، لدرجة أن المجهود الخاص بمحاولة تحديد المسئولية والمساءلة قد يؤدى إلى استحداث كم هائل من المعلومات تثقل كاهل الإدارة العليا. وعندما يحدث ذلك فمن المؤكد أن تلك الإدارة سوف تفقد السيطرة على الشركة. وإذا لم تفلح الجهود لتحديد المساءلة عن العمل، فقد يترتب على ذلك ضعف القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد. ومستوى عالى من الضعف التنظيمى، بالإضافة إلى عجز الإدارة العليا على تشجيع ومكافأة السلوكيات الباحثة عن الربح بقوة التى يتبناها مديرو التشغيل. إن كل تلك المظاهر الخاصة بعدم الكفاءة يمكن اعتبارها جزء من التكاليف البيروقراطية للتنويع الساعى لتحقيق الحجم الاقتصادى.

قيود التنويع :

برغم أن التنويع قد يسهم فى خلق القيمة للشركة، إلا أن ذلك يتضمن حتماً تكاليف بيروقراطية. وكما هو الحال مع التكامل الرأسى، تجد أن التكاليف البيروقراطية تشكل قيداً على مقدار التنويع المربح الذى يمكن انتهاجه. أنه من المعقول أن تتبنى الشركة استراتيجية التنويع طالما أن القيمة المخلوقة من خلال استخدام تلك الاستراتيجية تتجاوز التكاليف البيروقراطية المرتبطة بالتوسعات التى تقوم بها المنظمة من أجل ممارسة أنشطة إضافية. وتذكر أنه طالما تعاظم عدد وحدات النشاط داخل الشركة، وكلما ازدادت الحاجة إلى التنسيق بين تلك الوحدات، كلما ارتفعت التكاليف البيروقراطية. ومن ثم نجد أن الشركة التى تضم عشرين وحدة نشاط، والتى تحاول اقتسام موارد تلك الشركة، تكون عرضة لتكبد تكاليف بيروقراطية أكبر مقارنة بشركة أخرى تضم عشرة وحدات للنشاط. لا يحاول أى منها تقاسم الموارد. ونستطيع القول أن مضمون تلك العلاقة يعتبر واضح المعالم. وبصفة خاصة، كلما زاد عدد وحدات النشاط التى تقوم الشركة بتشغيلها، كلما زادت الحاجة إلى التنسيق بين هذه الأنشطة، وكلما زادت الاحتمالات بأن القيمة التى يؤدى التنويع إلى

خلقها قد تجاوزها بالزيادة فى التكاليف البيروقراطية. وعندما يحدث ذلك، فإنه يكون قد تم الوصول إلى الحد الأقصى المربح فى مجال التنويع المرتبط. إلا أن كثيراً من الشركات تستمر فى التنويع فيما وراء هذا الحد، وبالتالى يتدهور الأداء. ولحل هذه المشكلة، يتعين على الشركة تقليص نطاقها من خلال الاعتماد على استراتيجية التجريد. الاستراتيجية من الواقع رقم (٩/٤) تناقش حالة شركة أى سى أى التى كثفت عملية التنويع بها وبالتالى جردت نفسها من الأنشطة السابق اكتسابها. وفى الفصل العاشر سوف نتدبر عدداً من الشركات الأخرى التى وقعت فى نفس الخطأ.

استراتيجية من الواقع (٩/٤)

التنويع والتجريد فى" ICI"

تكونت تلك الشركة عام ١٩٢٦ من خلال دمج عدد من المؤسسات الكيميائية وقد ظلت شركة بريتان إمبريال للصناعات الكيميائية " ICI " شركة تنتهج سياسة التنويع وكان هدفها هو توسيع وتدعيم وجودها فى دائرة كبيرة من العمليات الكيميائية المتخصصة التى تضيف قيمة عالية. وقد انضمت " ICI " فى أوائل عام ١٩٨٠ فى أسواق المواد الكيميائية، المتفجرات، المخصبات، الدهانات، المنتجات البلاستيكية والصناعات الدوائية. ولقد أضافت لهذه المحفظة فى عام ١٩٨٥ عندما قامت بشراء عمليات تصنيع المواد البلاستيكية المتقدمة لشركة بيتريك الأمريكية بمبلغ ٧٥٠ مليون دولار. وفى عام ١٩٨٦ قامت بشراء Galidden " جليدن " وهى شركة أمريكية أيضاً بمبلغ ٥٨٠ مليون دولار. وقد جعل هذا الاكتساب " ICI " أكبر مصنعى الدهانات فى العالم. وقد أتبع ذلك اكتساباً أخر عام ١٩٨٧ وهو شراء شركة ستيفز الكيميائية فى مقابل ١,٧ مليار دولار. وقد احتفظت " ICI " بنشاط المنتجات الزراعية لشركة ستيفز الأمريكية، وقامت ببيع بقية الأنشطة. وكنتيجة لذلك فى نهاية الثمانينات أصبحت " ICI " أكبر منشأة صناعية بريطانية والشركة الكيميائية الرابعة على مستوى العالم.

وللأسف فإن التوسع فى مجال عمل شركة " ICI " لم يكن له الأثر الكبير. ففى عام ١٩٩٠ لاحظت " ICI " أن الأرباح ما قبل الضريبة قد انخفضت بمعدل ٣٦% ووصلت ١,٧ بليون دولار من مبيعات تقدر بـ ٢٣ بليون دولار. وخلال ذلك فإن العمليات الكيميائية المتخصصة من " ICI " لم تتم بالشكل الذى تمنته الشركة. وقد حظت الدهانات والمنتجات المتخصصة الأخرى بهامش ربح قدرة ٢,٨% فى هذا العام مقارنة بـ ٥,٧% للكثير من العمليات الكيميائية التقليدية للشركة.

وفى مايو ١٩٩١ لفتت هذه المشاكل المالية انتباه شركة هانسون وهى إحدى

الشركات البريطانية الشهيرة. وقد اشتهرت هانسون من خلال شراء مجموعة مختلطة مثل " ICI " وتفكيكها وبيعها كأجزاء منفصلة للشركات الأخرى من أجل تحقيق أرباح كبيرة. ولقد اشترت هانسون حصة تقدر بـ ٤,١ % من شركة " ICI " وهددت بتقديم عرض للسيطرة الشاملة. على الرغم من أن محاولة الهيمنة لم تتحقق بالفعل، وبالتالي فقد باعت هانسون حصتها في مقابل أرباح معقولة. وقد أشعلت فكرة الهيمنة الكلية جدلاً في " ICI " فيما يتعلق بالأساس المنطقي الذي قامت عليه استراتيجية التنويع في الشركة.

وبعد تمعن كبير في الأمر توصلت الإدارة العليا لـ " ICI " إلى استنتاجين أساسين، (الأول) بالرغم من ان كثير من أعمال " ICI " قد ارتبطت بطريقة ما بالصناعة الكيميائية، إلا أنه لم يكن هناك إلا تعاون قليل جداً بين عملياتها، وفي التحليل النهائي استنتجت الإدارة العليا لـ " ICI " بأنه هناك القليل من العوامل المشتركة بين المواد الكيميائية، والصناعات الدوائية، وبين المواد البلاستيكية، والدهانات، والمتفجرات، والمواد الخام المتقدمة. (والثاني) أن الشركة أصبحت اكثر تنوعاً للدرجة التي وجدت الإدارة العليا نفسها مشتتة بين الأعمال المختلفة، ببساطة لم تكن الشركة قادرة على توفير اهتمام الإدارة العليا، والكثير من الموارد المالية التي يتطلبها الكثير من أعمالها. وبعبارة أخرى فإن القيمة الناتجة من استراتيجية التنويع كانت ... في حين أن التكاليف البيروقراطية لإدارة شركة متنوعة ضخمة كانت واضحة ولهذا فإن التنويع في " ICI " كان مبدداً للقيمة بدلاً من كونه منتجاً لها. وبناءاً على ذلك، فقد قررت الإدارة العليا لشركة " ICI " في عام ١٩٩٢ أن تبدأ في تفكيك الشركة إلى أجزائها الأساسية. وقد اكتملت المرحلة الأولى من هذه العملية في مارس ١٩٩٣ عندما انقسمت شركة " ICI " إلى جزئين، الجزء الأول والذي احتفظ باسم " ICI " كان عبارة عن الكيماويات الصناعية، الدهانات، المتفجرات، ووفقاً للشركة، فإن أجزاء من هذه العمليات من المحتمل بيعها في المستقبل، والجزء الآخر، والذي يسمى الآن بـ "زينيكا، احتفظ بالعقاقير، والمبيدات الحشرية، والبذور، والأنشطة الكيميائية المتخصصة. وتعتقد " ICI "أن الشركتين ستعملا على وجه افضل كلاً على حدة بدلاً مما كانا عليه كمنشأة واحدة.

التنويع الذي يبدد القيمة :

هناك سبب أخر يقف وراء فشل التنويع في خلق القيمة، ويتمثل ذلك في أن كثير من الشركات تتجه إلى التنويع بدافع مبررات وأسباب خاطئة. ويُعد ذلك حقيقة مرتبطة بالتنويع من أجل تقاسم المخاطر وتحقيق معدل أعلى من النمو وكليهما يقدمه مديري الشركات كأسباب للتنويع. ولنتدبر معاً التنويع بغرض

تقاسم المخاطر ، إذ يقال أن فوائد ومزايا هذا النوع من التنويع ينشأ عن الدمج غير الكامل بين مصدرين مرتبطين للدخل ، ويهدف خلق مصدراً أكثر استقراراً للدخل . ومن الأمثلة على تقاسم المخاطر هو التنويع الذى قامت به شركة يو أس اكس فى مجال صناعة النفط والغاز فى محاولة منها لموازنة التأثيرات العكسية لدورات الركود السابقة فى مجال صناعة الصلب . وطبقاً لمؤيدى مبدأ تقاسم المخاطر ، فإن مصدر الدخل الأكثر استقراراً يؤدى إلى تقليص مخاطر الإفلاس وهو فى مصلحة حاملى أسهم الشركة . إلا أن هذا التفسير البسيط يتجاهل حقيقتين : (أولاً) يستطيع حاملو الأسهم أن يتخلصوا من هذه المخاطر بواسطة تنويع محفظة الأوراق المالية الخاصة بهم ، وبمقدورهم تحقيق ذلك بتكلفة منخفضة جداً مقارنة بما تستطيعه الشركة . وهكذا نجد أن محاولات تقاسم المخاطر من خلال التنويع تمثل استغلال غير مثمر للموارد . (ثانياً) يشير البحث فى هذا الموضوع إلى أن التنويع لا يمثل الطريق الفعال لتقاسم المخاطر . إن دورات النشاط للصناعات المختلفة لا يمكن التنبؤ بها ، وأحياناً ما تكون تلك الدورات أقل أهمية فى التأثير على الأرباح من الركود الاقتصادى العام والذى يضرب كل الصناعات معاً . وتُعد شركة إنترناشونال هارفستر مثالاً جيداً على ذلك . إذ يحاول عام ١٩٧٩ ، اتجهت هذه الشركة إلى التنويع فى ثلاث أنشطة رئيسية هى : المعدات الزراعية ، والمعدات الإنشائية ، والشاحنات . يفترض أن تلك الأنشطة تتبع دورات نشاط مختلفة ، مما يحقق نوعاً من الحصانة للشركة ضد التقلبات الشديدة . ومع ذلك وفى مستهل الثمانينات ، عانت كل تلك الأنشطة من الانكماش والركود فى نفس الوقت ، مما ترتب عليه خسائر الشركة بـ ٢,٩ بليون دولار .

والآن نتدبر معاً التنويع بغرض تحقيق معدلات أكبر من النمو . ومثل هذا التنويع لا يُعد استراتيجية مترابطة منطقياً فى حد ذاتها نظراً لأن النمو لا يخلق القيمة . إن النمو يجب أن يُنظر إليه كمنتج فرعى وليس كهدف لاستراتيجية التنويع . إلا أننا نلاحظ فى بعض الأحيان أن بعض الشركات تتجه إلى انتهاج التنويع بدافع تحقيق النمو فقط ، بدلاً من تحقيق مزايا استراتيجية أخرى مخطط لها بعناية . ولقد سلكت شركة أى تى تى هذا المسلك تحت قيادة هارولد جينن ، الذى قام بتحويل الشركة من شركة اتصالات عالمية إلى شركة ترتكز وعلى نطاق واسع على تآلف مكون من أنشطة مختلفة تقدر بأكثر من مائة نشاط منفصل ، باهتمامات فى مجالات مختلفة مثل المصارف وتأجير السيارات ، والأجهزة الإلكترونية المتعلقة بالدفاعات العسكرية ، وصنابير الإطفاء والتأمين

والفنادق والمنتجات الورقية والاتصالات. ولقد كان هناك المزيد لدى هذه الاستراتيجية تمشياً مع رغبة " جنين " لتكوين إمبراطورية أعمال أكثر من تعظيم قيمة الشركة. وعقب رحيل " جنين " في عام ١٩٧٩ قامت إدارة الشركة بالتجرد من كثير من الأنشطة التي جرى اكتسابها في ظل قيادته، وذلك بغرض التركيز على التأمين والخدمات المالية. ووصلت هذه العملية إلى منتهاها المنطقي عام ١٩٩٦، عندما تم إدارة تلك الأنشطة الثلاثة المتبقية ككيانات مستقلة.

التنويع المرتبط مقابل التنويع الغير مرتبط :

من الأمور التي يتعين على الشركة حسمها تتمثل فيما إذا كانت ستباشر التنويع في أنشطة جديدة كلية أم في أنشطة لها علاقة بالأنشطة القائمة على أساس من العوامل المشتركة لسلسلة القيمة. إن الاختلاف أو التمييز هو بين التنويع المرتبط وغير المرتبط ونستطيع القول أن التنويع المرتبط يمكن أن يخلق القيمة من خلال تقاسم الموارد ومن خلال نقل الكفاءات بين الأنشطة. كما أنه يمكن أيضاً أن يتضمن بعضاً من عملية إعادة الهيكلة. وعلى نقيض ذلك، وحيث أنه لا يوجد عوامل مشتركة بين سلسلة القيمة الخاصة بالأنشطة غير المرتبطة، فإن الشركة التي تنتهج هذا المسلك لا يمكنها خلق القيمة من خلال تقاسم الموارد أو نقل الكفاءات. إن الشركات التي تعتمد على التنويع غير المرتبط يمكن أن تخلق القيمة فقط من خلال السعي لتحقيق الاكتساب واستراتيجية إعادة الهيكلة.

وحيث أن التنويع المرتبط يؤدي إلى خلق القيمة بطرق متعددة مقارنة بالتنويع غير المرتبط، فقد يدفع ذلك للاعتقاد بأن التنويع المرتبط يمثل الاستراتيجية المفضلة. بالإضافة إلى أن التنويع المرتبط يُنظر إليه على أنه الأقل انطواءً للمخاطر. وذلك نظراً لأن الشركة تتحرك في مجال نشاط تتمتع الإدارة العليا ببعض المعرفة حيالها. وربما بسبب هذه الاعتبارات، تفضل معظم الشركات التنويع المرتبط. إلا أن الأبحاث تشير إلى أنه في المتوسط نجد أن الشركة التي تطبق التنويع المرتبط تحقق هامش ربح أفضل بدرجة بسيطة مقارنة بالشركة العادية التي تعتمد التنويع الغير مرتبط. كيف يمكن أن يتحقق ذلك إذا كان التنويع المرتبط يصاحبه مزايا أكثر بالمقارنة بالتنويع الغير مرتبط؟.

والإجابة بسيطة. إذ تنشأ التكاليف البيروقراطية عن : (١) عدد الأنشطة

التي تشتمل عليها محفظة الشركة. (٢) مدى التنسيق المطلوب بين الأنشطة المختلفة لتحقيق القيمة من وراء استراتيجية التنويع، ونظراً لأن الشركة التي تنتهج التنويع غير المرتبط لا يتعين عليها تحقيق التنسيق بين وحدات النشاط، إلا أنها يجب أن تتعامل فقط مع التكاليف البيروقراطية التي تنشأ عن تعدد الأنشطة في محفظتها. وعلى النقيض، نجد أن الشركة التي تنتهج التنويع المرتبط يتعين عليها تحقق التنسيق بين وحدات النشاط التابعة لها، إذا ما رغبت في تحقيق القيمة التي تنشأ عن نقل المهارات وتقاسم الموارد. وبالتالي يجب على الشركة أن تتعامل مع التكاليف البيروقراطية التي تنشأ عن كل من تعدد وحدات النشاط في محفظتها، ومن التنسيق بين تلك الأنشطة. وهكذا وبالرغم من الحقيقة المتمثلة في أن الشركة التي تنتهج التنويع المرتبط يمكن أن تخلق القيمة بطرق متعددة مقارنة بالشركات التي تنتهج التنويع غير المرتبط. إلا أنها يتعين عليها تحمل تكاليف بيروقراطية أعلى كي تتمكن من ذلك. وقد تقضي التكاليف العالية على المزايا العالية، مما يجعل الاستراتيجية ليست أكثر ربحية من الاستراتيجية الخاصة بالتنويع غير المرتبط، والجدول (١/٩) يستعرض قائمة بمصادر القيمة والتكاليف لكل استراتيجية.

الجدول رقم (١/٩)

قائمة مصادر القيمة والتكاليف لكل استراتيجية

الاستراتيجية	طرق خلق القيمة	مصادر التكاليف البيروقراطية
التنويع	إعادة الهيكلة	عدد الأنشطة
	نقل المهارات	التنسيق بين الأنشطة
	حجم اقتصادي	
التنويع غير المرتبط	إعادة الهيكلة	عدد الأنشطة

كيف تختار الشركة بين هذه الاستراتيجيات ؟ إن الاختيار يعتمد على مقارنة القيمة النسبية المضافة والتكاليف البيروقراطية المرتبطة بكل استراتيجية. وفي معرض هذه المقارنة، لاحظ أن فرص خلق القيمة من التنويع المرتبط يُعد دالة لدى توافر العوامل المشتركة بين المهارات المطلوبة للمنافسة في مجالات صناعية وتجارية أخرى. وبعض مهارات الشركة تكون متخصصة بشكل كبير، لدرجة أنه لا يمكن استخدامها إلا في مجالات نشاط ضيقة خارج النشاط الرئيسي للشركة. على سبيل المثال، قامت معظم شركات الحديد والصلب بالتنويع داخل صناعات غير مرتبطة، بسبب قلة التشابه بين تصنيع الصلب

وبين العمليات الصناعية أو التجارية الأخرى (على سبيل المثال شركة LTV، التي دخلت في عقود وزارة الدفاع، UXS التي دخلت في نشاط الزيت والغاز). وعندما تجد الشركات أن لديها مهارات متخصصة أقل فإنه يمكنها أن تجد الكثير في فرص التنويع المرتبطة خارج نشاطها الرئيسي. والأمثلة على ذلك تتضمن الشركات الكيماوية مثل Dow Chemical و Du Pont والشركات التي تعمل في مجال الهندسة الكهربية مثل General Electric. ونتيجة لذلك تتعاظم الفرص المتاحة أمامهم لخلق القيمة من عمليات التنويع المرتبطة.

وتتجه الشركة إلى التركيز على عمليات التنويع المرتبط عندما: (١) تكون مهارات الشركة الرئيسية قابلة للتطبيق على نطاق واسع في المواقف الصناعية والتجارية. (٢) لا تتجاوز التكاليف البيروقراطية للتنفيذ القيمة التي يمكن خلقها خلال تقاسم الموارد أو نقل المهارات. ومن المحتمل أن يتناسب الشرط الثاني مع الشركات التي تنتهج التنويع المعتدل. وعند المستويات العالية من التنويع المرتبط فإنه من المحتمل أن تفوق التكاليف البيروقراطية للتنويع الإضافي القيمة المخلوقة عن طريق هذا التنويع. وكذلك من المحتمل أن تصبح الاستراتيجية غير مربحة.

وبنفس المنطق فإنه ربما يجدر بالشركة أن تركز على عمليات التنويع غير المرتبط عندما: (١) تكون المهارات الوظيفية للشركة متخصصة بدرجة عالية ولها تطبيقات قليلة خارج نشاط الشركة الرئيسي. (٢) تكون الإدارة العليا للشركة ماهرة في الاكتساب والالتفاف حول نشاطات العمل التي تدار بشكل سيئ (والكثير لا يتميز بذلك). (٣) لا تتعدى التكاليف البيروقراطية الخاصة بالتنفيذ القيمة التي يمكن خلقها عن طريق اتباع استراتيجية إعادة الهيكلة. ومن ناحية أخرى، فإن الشرط الثالث من المحتمل عدم صلاحيته للشركات التي تقوم بعمليات التنويع الكثيرة. ولذا، فبغض النظر عما إذا كانت الشركة تتبع استراتيجية تنويع مرتبطة أو غير مرتبطة، فإن وجود التكاليف البيروقراطية يوحي بوجود حدود حقيقية للتنويع المربح بالنسبة للشركة.

التحالفات الاستراتيجية كبديل للتنويع:

من الممكن أن يكون التنويع غير مربح وذلك بسبب التكاليف البيروقراطية المصاحبة لعملية تنفيذ الاستراتيجية. وأحد طرق محاولة تحقيق القيمة المصاحبة للتنويع دون تحمل نفس المستوى من التكاليف البيروقراطية، هي الدخول في تحالف استراتيجي مع شركة أخرى لبدأ نشاط مشترك جديد.

وفى هذا الإطار ، فإن التحالفات الاستراتيجية هى فى الأساس عبارة عن اتفاقيات تبرم بين شركتين أو أكثر لاقتسام التكاليف والمخاطر والأرباح المصاحبة للتنمية وتطوير فرص عمل جديدة. والكثير من التحالفات الاستراتيجية تعتبر مشاريع مشتركة رسمية والتى يحصل كل طرف فيها على حصة متساوية. وتأخذ تحالفات أخرى شكل عقد طويل المدى بين الشركات الذى بموجبة يوافقون على القيام ببعض النشاطات المشتركة التى تحقق فائدة لكلا الطرفين. وغالباً ما تأخذ اتفاقيات العمل المشترك فى مشروعات البحث والتطوير (R&D) هذا الشكل.

تبدو التحالفات الاستراتيجية كما لو كانت بصفة خاصة خيار مقبول وذلك عندما تسعى الشركة إلى خلق القيمة من نقل الكفاءات أو تقاسم الموارد بين نشاطات متنوعة وذلك من أجل الوصول إلى الحجم الاقتصادى. وتقدم التحالفات للشركات إطار عمل تقوم من خلاله باقتسام الموارد المطلوبة للقيام بنشاط جديد. وتبادلياً فإن التحالفات تُمكن الشركات من مقايضة المهارات التكميلية وذلك من أجل طرح فئة جديدة من المنتجات. لنعتبر مثلاً التحالف الذى تم بين شركتى Dow Chemical و United Technologies، وذلك لبناء أجزاء مركبة فضاء يدخل فى تصنيعها البلاستيك. وكانت شركة UT التى تعمل بالفعل فى مجال صناعة الفضاء (أنتجت الطائرة الهيلوكبتر Sikor Sky) وكانت شركة مثل Dow Chemical تمتلك المهارات فى مجال صناعة وتطوير المركبات التى يدخل فى تصنيعها لدائن البلاستيك كمكون رئيسى وقد تطلب التحالف من شركة UT أن تسهم بمهاراتها المتقدمة فى صناعة الفضاء وكذلك شركة DC تسهم بمهاراتها فى صناعة وتطوير المركبات التى يدخل فى تصنيعها اللدائن وذلك لعمل مشروع مشترك تحصل كل شركة فيه حصة بنسبة ٥٠%. وكان على المشروع المشترك أن يقوم بمهمة تطوير وتصنيع وتسويق خط جديد من أجزاء المركبة التى تدخل لدائن البلاستيك فى تصنيعها كمكون رئيسى لمجال صناعة الفضاء. وسوف تعمل الشركتان فى نشاطات جديدة من خلال هذا التحالف. فباختصار، سيكون فى مقدورهما تحقيق بعض الفوائد المصاحبة لعمليات التنويع المرتبطة دون الحاجة إلى دمج نشاطات بشكل رسمى أو تحمل تكاليف ومخاطر تطوير منتجات جديدة بمعرفتهم.

وقد تم تخفيض التكاليف البيروقراطية. حيث لم تقم اى من الشركتين بالتوسع الفعلى فى تنظيمها. كما لم يكن على أى شركة أن تنسق عمليات الانتقال الداخلى للمهارات. ومنذ عملية التأسيس، فإن المشروع المشترك كان

يعمل على أنه شركة مستقلة وقد تحصلت الشركتان على مزايا فى شكل توزيعات أرباح .

بالطبع ، فإن هناك بعض العيوب لمثل هذه التحالفات . فمن ناحية ، يجب أن تقسم الأرباح مع شريك التحالف ، في حين تحتفظ الشركة بكل الأرباح بإتباع عملية التنويع الكاملة. وثمة مشكلة أخرى ، هى أنه حينما تدخل الشركة فى تحالف ، فإنها تكون دائماً تحت وطأة الخطر الكائن فى انتقال حق المعرفة الفنية (know-How) للشريك المتحالف ، والذى ربما يستغل هذه المهارة الفنية لمنافسة الشركة بطريقة مباشرة فى المستقبل. فعلى سبيل المثال ، فإنه يمكن أن تقوم شركة UT بهدم التحالف وتنتج المركبات البلاستيكية بعدما تكون قد حصلت على المعرفة والمهارة الفنية من DC إلا أنه يمكن تقليل مثل هذا الخطر . إذا ما حصلت DC من UT على تعهد صادق وموثوق فيه. وبالدخول فى هذا المشروع المشترك الرسمى ، بدلاً من التحالف غير محكم البناء ، قدمت شركة UT مثل هذا التعهد لأنها قامت باستثمار رؤوس أموال ضخمة. لذا ، إذا ارادت شركة UT إنتاج هذه المركبة البلاستيكية بمعرفتها ، فإنها بذلك تنافس نفسها فى الأساس .

ملخص الفصل :

يهدف هذا الفصل إلى فحص الاستراتيجيات المختلفة على مستوى الشركة والتى تتبعها الشركات بهدف زيادة قيمتها.

* ينبغي أن تضيف استراتيجية الشركة قيمة إلى المنشأة ، وتمكنها هى أو واحدة أو أكثر من وحدات النشاط من إنجاز واحدة أو أكثر من وظائف خلق القيمة وذلك بتكلفة بسيطة أو بطريقة تسمح بالتميز وبأسعار تشجيعية .
* التركيز على مجال واحد يسمح للشركة بتركيز كل مواردها الإدارية والمالية والتكنولوجية والطبيعية وكذلك إمكانياتها فى المنافسة بنجاح فى مجال واحد . كما يضمن ذلك تمسك الشركة بالقيام بالعمل الذى تعرف عنه الكثير .
* ربما تغفل الشركة التى تركز نشاطها على مجال عمل واحد عن فرصة خلق قيمة من خلال عملية التكامل الرأسى أو التنويع .
* التكامل الرأسى يمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية وذلك بالمساعدة فى بناء

حواجز للدخول، وتسهيل الاستثمار فى الأصول المتخصصة وحماية جودة المنتج وكذلك المساعدة فى تحسين الجدولة بين المراحل المتجاورة فى سلسلة القيمة.

* من ضمن عيوب التكامل الرأسى عيوب التكاليف، وذلك إذا ما كان مصدر التمويل الداخلى للشركة عالى التكلفة، ويحتاج للمرونة عندما تتغير التكنولوجيا بصورة سريعة أو عندما يكون الطلب غير مؤكد.

* الدخول فى عقد طويل المدى يمكن أن يُمكن الشركة من إدراك الكثير من الفوائد المصاحبة للتكامل الرأسي دون تحمل تبعية نفس المستوى من التكاليف البيروقراطية. ومع ذلك ولتجنب المخاطر المصاحبة لإمكانية أن تصبح الشركة معتمدة على شريكها، فإن الشركة التى تدخل فى عقد طويل المدى تحتاج إلى طلب تعهد موثوق به من شريكها أو الحصول على رهن.

* التوريد الخارجى الاستراتيجي الخاص بنشاطات خلق القيمة غير الرئيسية، ربما يتيح للشركة خفض تكاليفها، وكذلك تميز منتجاتها المعروضة بطريقة أفضل كما يساعدها على استغلال أفضل لمواردها النادرة، وتمكنها من الاستجابة بصورة سريعة لظروف السوق المتغيرة. ومع ذلك، فربما يكون للتوريد الخارجى الاستراتيجي أثر ضار إذا اعتمدت الشركة على مصادر خارجية خاصة بنشاطات خلق القيمة المهمة أو أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على ممولين رئيسين لهذه النشاطات.

* يمكن للتنويع أن يخلق قيمة من خلال إتباع استراتيجية إعادة الهيكلة، ونقل الكفاءات وإدراك الحجم الاقتصادى.

* تعتبر التكاليف البيروقراطية الخاصة بالتنويع هى دالة لعدد من وحدات النشاط المستقلة داخل الشركة ومدى التنسيق بين هذه الوحدات.

* غالباً ما يصاحب التنويع، بدافع الرغبة فى تقاسم المخاطر أو تحقيق نمو اكبر بتبديد القيمة.

* يفضل التنويع المرتبط عن غير المرتبط لأنه يمكن الشركة من الانشغال فى نشاطات خلق قيمة كثيرة ومتعددة ويعتبر قليل المخاطر. وإذا كانت مهارات الشركة غير قابلة للنقل، فربما لا يوجد خيار أمام الشركة سوى تتبع التنويع غير المرتبط.

* يمكن للتحالفات الاستراتيجية من أن تمكن الشركات فى إدراك الكثير من

الفوائد الخاصة بالتنويع المرتبط دون تحمل نفس المستوى من التكاليف البيروقراطية. ومع ذلك فإنه بدخول الشركة فى تحالف فهى تخاطر بإعطاء التقنيات الرئيسية لشريكها. ويمكن تقليل حجم هذا الخطر ومنعه من الحدوث إذا ما حصلت الشركة على تعهد موثوق وصحيح من شريكها.

تطبيقات :

أسئلة للمناقشة :

١ – لماذا كان من الأجدى بالنسبة لشركتى جنرال موتورز وفورد أن تتكامل للوراء فى الماضى من أجل صناعة أجزاء مكوناتهما ؟ ولماذا تحاول الشركتان الآن شراء معظم مكوناتهما من شركات خارجية ؟

٢ – فى ظل أى ظروف يكون التركيز على نشاط واحد متعارض مع تعاظم ثروة حاملى الأسهم ؟ ولماذا ؟

٣ – تكاملت شركة جنرال موتورز رأسياً فى العشرينات وقامت بالتنويع فى الثلاثينات وامتد نشاطها إلى ما وراء البحار فى الخمسينات. اشرح هذه التطورات مع الإشارة لجدوى إتباع كل استراتيجية ؟ ولماذا تعتقد أن التكامل الرأسى عادةً ما يكون هو الاستراتيجية الأولى التى يجب اتباعها قبل التركيز على نشاط واحد ؟

٤ – ما هى نشاطات خلق القيمة التى يجب على الشركة أن تعهد بها إلى موردين مستقلين كمصدر خارجى ؟ وما هى المخاطر التى تكمن فى عملية تنفيذ هذه النشاطات بالاعتماد على تصدير هذه الأنشطة لخارج الشركة ؟

٥ – متى يصبح من المحتمل أن تختار الشركة ما بين التنويع المرتبط وغير المرتبط ؟ ناقش مشيراً إلى صانعى الإلكترونيات وشركات الشحن ؟.

تدريب للمجموعات الصغيرة :

مقارنة استراتيجيات التكامل الرأسي

قسّم الفريق إلى مجموعات صغيرة تتكون من ثلاثة إلى خمسة أفراد. أقرأ الوصف التالي لأنشطة شركتى كوانتوم وسيجيت تكنولوجز، علما أن كل منهما تقوم بتصنيع أجهزة محركات الأقراص Disk drive الخاصة بالحاسبات الآلية. بناءاً على هذا الوصف، أوجز تعريفاً لأنصار استراتيجية التكامل الرأسى ومناهضوها. وما هى الاستراتيجية التى تبدو أكثر معقولية فى مجال صناعة أجهزة محرك أقراص الحاسب الآلى ؟

إن كل من شركتى كوانتوم وسيجيت تعتبران من كبار منتجى أجهزة محرك الأقراص الخاصة بالحاسب الشخصى ووحدات العمل الطرفية. ويتسم مجال صناعة أجهزة محركات الأقراص هذه بالتذبذب والتقلب الحاد وخاصة فيما يتعلق بمستوى الطلب والمنافسة السعرية الحادة والتغيرات التقنية السريعة، كما أن دورة حياة المنتج فى هذه الصناعة لا تتجاوز ما بين ١٢ شهراً إلى ١٨ شهراً. أما حديثاً، فقد اتجهت كل من كوانتوم وسيجيت إلى انتهاج استراتيجيات تكامل رأسى مختلفة تماماً. تتخصص كوانتوم فى تصميم معظم منتجاتها، وتعتمد فى تصنيعها على عدد من الموردين المستقلين فى الخارج مثل شركة ماتسوشيتا كوتوبوكى الكترونيكس فى اليابان. وتقوم كوانتبوم فقط بصنيع أحدث وأغلى منتجاتها فى الداخل. ولقد قامت كل من كوانتوم وماتسوشيتا كوتوبوكى بتدعيم وتقوية الشراكة فيما بينها على مدار ثمانى سنوات. وفى كل مرحلة من مراحل تصميم منتج جديد، يبادر مهندسو كوانتوم بإرسال أحدث الرسومات لفريق الإنتاج فى شركة ماتسوشيتا كوتوبوكى حيث يتم فحصها واقتراح التغييرات التى تؤدى إلى سهولة تصنيع جهاز محرك الأقراص الجديد. عندما يكون المنتج جاهزاً للتصنيع يسافر ثمانية أو عشرة مهندسين من مهندسى كوانتوم إلى مصنع ماتسوشيتا كوتوبوكى فى اليابان ويبقوا هناك لمدة شهر للمشاركة فى عملية التصنيع والإشراف عليها وتعتبر شركة سيجيت صانع رئيسى لأجهزة محركات الأقراص، وتقوم الشركة بكل ما يتعلق بعمليات التصنيع والتصميم للأجهزة الخاصة بها.

شبكة الإنترنت :

زيارة لوقع موتورلا

قم بزيارة موقع موتورلا على الشبكة على العنوان التالى(Http://www.nmotorola.com) استعرض أنشطة العمل المختلفة لموتورلا . وباستخدام هذه المعلومات أجب الأسئلة التالية :

(١) إلى أى مدى تنتهج موتورلا التكامل الرأسى ؟

(٢) هل التكامل الرأسى يساعد موتورلا على إرساء المزايا التنافسية، أم يسلبها هذه المزايا ؟

(٣) كيف تنتهج موتورلا مذهب التنويع ؟ وما هى استراتيجية التنويع التى تتبناها ومدى علاقتها بالتنويع أو انفصالها عنه ؟

(٤) كيف تساعد استراتيجية التنويع التى تنتهجها موتورلا فى خلق القيمة لحاملى أسهم الشركة .

مهمة عامة : أبحث على الشبكة عن مثال لشركة قامت بانتهاج استراتيجية التنويع . صف هذه الاستراتيجية، وقيم مدى إسهام هذه الاستراتيجية فى خلق قيمة للشركة .

ملف الفصل رقم (٩) :

أوجد مثالاً لشركة يبدو أن استراتيجية التنويع أو التكامل الرأسى قد أدت إلى تبديد القيمة بدلاً من خلقها . أشرح أسباب ذلك، وما الذى يتعين على الشركة عمله لتدارك الموقف.

مشروع الإدارة الاستراتيجية :

يتطلب هذا القياس تقييم استراتيجية التنويع أو التكامل الرأسى التى تنتهجها شركتك . اعتماداً على المعلومات التى بحوزتك أجب على الأسئلة التالية، وأعمل على تنفيذ المهام ذات العلاقة :

١ – كيف تنتهج شركتك التكامل الرأسى . وإذا ما كانت شركتك تعتمد على

التشغيل ارتباطاً بالتكامل الرأسى ، فهل تنتهج تكاملاً تاماً أو تكاملاً متدرجاً؟

٢ – كيف تنتهج شركتك التنويع ؟ وإذا ما كانت شركتك تتبع التنويع بالفعل فهل هى تنتهج استراتيجية متعلقة بالتنويع أم عكس ذلك ، أم أنها تتبنى مزيجاً بين النقيضين .

٣ – قيم الاحتمالات والإمكانات التى تنطوى عليها شركتك فى مجال خلق القيمة من خلال التكامل الرأسى ، هذا مع مراعاة التكاليف البيروقراطية فى إدارة التكامل الرأسى .

٤ – بناءاً على تقديرك فيما يتعلق بإجابة السؤال رقم ٣ ، هل تعتقد أنه يتعين على شركتك أن: أ – تعهد بتنفيذ بعض العمليات فى الخارج بدلاً من تنفيذها فى الداخل . ب – تنفذ بعض العمليات فى الداخل وخاصة العمليات التى يتم تنفيذها حالياً فى الخارج . هذا مع تعليل توصياتك .

٥ – هل تشارك شركتك فى الوقت الحالى فى علاقات تعاونية طويلة الآجل مع موردين أو مشترين ؟ إذا ما كان الأمر كذلك ، فكيف تم بناء وصياغة هذه العلاقات ؟ وهل تعتقد أن تلك العلاقات تضيف قيمة الشركة ؟ ولماذا ؟

٦ – هل هناك مجال لدخول شركتك فى علاقات تعاونية طويلة الآجل مع موردين أو مشترين؟ وكيف يتم بناء وصياغة هذه العلاقات .

٧ – قيم إمكانات واحتمالات تحقيق الشركة للقيمة من خلال التنويع ، مع مراعاة التكاليف البيروقراطية فى مجال إدارة التنويع .

٨ – بناءاً على التقييم المرتبط بإجابة السؤال رقم ٧ ، هل يتعين على شركتك أن أ – تبيع بعض العمليات المتنوعة ، أو ب – تنتهج مزيداً من التنويع . مع تعليل توصياتك .

٩ – هل يتعين على شركتك فى الوقت الحالى أن تقوم بنقل المهارات أو تعمل على تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال الدخول فى تحالف استراتيجى مع شركات أخرى ؟ وكيف يتم بناء وصياغة تلك العلاقات ؟ وهل تعتقد أن تلك العلاقات تضيف قيمة للشركة ؟ ولماذا ؟

١٠ – هل هناك إمكانية أو احتمالات أمام شركتك لنقل المهارات أو تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال الدخول فى تحالفات استراتيجية إضافية مع

شركات أخرى ؟ وكيف يمكن بناء وصياغة تلك العلاقات.

الحالة الختامية :

شركة ديملر – بنز.

تمتعت شركة ديملر – بنز الألمانية لسنوات عديدة بسمعة طيبة كأحد أكبر صانعي السيارات الضخمة ذات الجودة العالية في العالم. وفي منتصف الثمانينات وفي ظل قيادة الرئيس التنفيذي الجديد أدزارد راوتر (Edzard Reuter)، باشرت الشركة عملية تغيير استراتيجي كبيرة. إذ قام راوتر بتحويل الشركة من التركيز على إنتاج السيارات الفارهة والشاحنات تحت أسم مرسيدس إلى كيان صناعي ألماني مختلط، يحقق إيرادات سنوية تقدر بـ ٦٠ بليون دولار. وقد نجح في تحقيق ذلك من خلال اكتساب عدد من الشركات الألمانية الكبرى، بما فيها شركات متخصصة في الأجهزة الإلكترونية والسلع الاستهلاكية مثل شركة AEG وشركة MBB. ثم عملت الشركة على المزاوجة بين شركات دورنير و MBB و دتس ايروسبيس. وتمتلك دتش ايروسبيس حالياً ٩, ٣٧ من أسهم مجموعة إيرباص الأوروبية، والتي تتنافس رأساً برأس مع بوينج في السوق العالمية للطائرات التجارية.

ارتكزت استراتيجية التنويع التي انتهجها راوتر على عدة عوامل. اولاً، اعتقاده أن حدة المنافسة في مجال صناعة السيارات على الصعيد العالمي قد تتصاعد. ومزاحمة اليابانيون للشركة في الأسواق، مما يصعب من مهمة ديملر – بنز في الحفاظ على مزاياها التنافسية المتفردة. ثانياً، رأى راوتر أن الشركة التي تتمكن من احتلال مكان في صدارة هذه البيئة التنافسية هي تلك الشركة القادرة على إدماج التقنيات الحديثة العالية المستوى في سياراتها قبل المنافسين. ثالثاً، اعتقاده أن الشركة من خلال الاكتسابات في مجال الإلكترونيات والفضاء قد تستحوذ على مثل تلك التقنيات العالية. باختصار، كان راوتر يعتقد أن التطورات التقنية تسهم في خلق فرص عظيمة في الاستحواذ على المعرفة التقنية في مجال الفضاء وصناعة السيارات والمشروعات الإلكترونية.

إلا أن خطط رواتر الطموحة لم تحقق الثمار المرجوة، فمنذ منتصف الثمانينات خيَّم الركود على معدلات أرباح الشركة. ومن الأسباب التي أدت

إلى ذلك سوء أداء ديملر – بنز على صعيد المشروعات الجديدة. فقد كانت AEG خاسرة عندما اشترتها ديملر – بنز، ويشير المحللون أن AEG لم تحقق بعد أى أرباح. ونفس الوضع مع MBB التى دخلت هى الأخرى دائرة الخسارة. ونتيجة لذلك وفى مستهل التسعينات، وبرغم أن مشروع أعمال صناعة سيارات مرسيدس – بنز قد شكل ٤٠٪ من أجمالى إيرادات ديملر – بنز إلا أنها مثلت ٩٠٪ من إجمالى الأرباح. ومما يزيد الأمور سوءاً بزوغ إشارات وإمارات تنبئ بدخول صناعة السيارات إلى دائرة المشكلات والصعوبات.

أسئلة لمناقشة الحالة :

١ – قيم بطريقة انتقادية استراتيجية ديملر – بنز فى التنويع وما أثر تلك الاستراتيجية على مستقبل الشركة فى مجال صناعة السيارات ؟

٢ – إلى أى مدى يمكن اعتبار استراتيجية التنويع التى اختارتها الشركة كانت ضارة أكثر منها مفيدة فى مجال خلق القيمة ؟

٣ – هل كانت تلك الاستراتيجية مطلوبة لتعطى الشركة فضل السبق فى مجال التقدم التكنولوجى ؟ أما أنه كانت هناك مداخل أخرى ؟ وما هى ؟

الفصل العاشر
تطوير الشركة
بناء وإعادة هيكلة الشركة

حالة افتتاحية :

تفكيك وتقسيم شركة" AT&T" :

فى العشرين من سبتمبر ١٩٩٥ أعلنت شركة AT&T أكبر الشركات العالمية فى مجال الاتصالات، والتى تحقق إيرادات سنوية تقدر بـ ٧٥ بليون دولار أنها بصدد القيام بتقسيم نفسها إلى ثلاث شركات مستقلة، وقد تقرر أن تحتفظ أكبر الشركات الثلاث باسم AT & T، وسوف تدير الأعمال المتعلقة بالاتصالات الدولية والاتصالات اللاسلكية. وستحافظ شركة AT&T الجديدة على مركزها كأكبر شركة تقدم خدمات الاتصالات فى العالم، بحجم إيرادات يقدر فى عام ١٩٩٥، بـ ٥٠ بليون دولار. أما ثانى الشركات الثلاث من حيث الحجم فقد كان مقررا لها أن تتخصص فى مجال معدات وتجهيزات الشبكات. وقد أطلق على هذه الشركة اسم Lucent Technologies، وقد حققت هذه الشركة إيرادات عام ١٩٩٥ تقدر بـ ٢١ مليون دولار، وقد تم تصنيفها كثالث أكبر مورد على مستوى العالم لمعدات وتجهيزات شبكات الاتصال بعد شركة الكاتيل الألمانية وشركة موتورولا الأمريكية. أما صغرى الشركات الثلاث الجديدة فهى شركة AT&T العالمية لمعلومات الأعمال، وقد تخصصت فى مجال تصنيع نظم الكمبيوتر، بحجم إيرادات سنوية تقدر بـ ٩ بليون دولار. ولقد تم إنشاء العالمية للمعلومات الأعمال من حول شركة N.C.R، وهى شركة متخصصة فى مجال الحواسب، اكتسبتها شركة AT&T فى عام ١٩٩١، مقابل٧,٥ بليون دولار.

أن قرار تفكيك وتقسيم شركة AT&T إلى ثلاث وحدات كان نتيجة عدد من

العوامل التى برزت على السطح فى منتصف التسعينات. (أولا) الاتجاه الوشيك للتحرر من اللوائح التى تحكم مجال صناعة الاتصالات فى الولايات المتحدة. حيث يترتب على هذا التحرر إمكانية دخول شركات الهاتف المحلية والشركات التى تعمل فى مجال الاتصالات الهاتفية الدولية إلى أسواق بعضهم البعض. وكان المتوقع على أثر ذلك أن تواجه شركة AT&T منافسة شرسة فى مجال عملها الأساسى فى الاتصالات الهاتفية الدولية، حيث شرعت شركات Bell للتشغيل الإقليمي فى محاولة الدخول إلى هذه السوق. وفى نفس الوقت ستكون شركة AT&T قادرة على الدخول إلى مجال عمل شركات الهاتف المحلية والمنافسة مباشرة مع شركات Bell للتشغيل الإقليمي.

(ثانيا) خصخصة شركات الهاتف المملوكة للدولة فى جميع أنحاء العالم وتحرير الكثير من أسواق الهاتف الأجنبية من القيود الحكومية. ولقد ساهمت تلك التطورات فى خلق فرص كبيرة أمام شركة AT&T التى تراءى لها للمرة الأولى إمكانية بناء شبكة هاتف عالمية من خلال تكوين تحالفات مع شركات الهاتف التى تم خصخصتها حديثا وأيضاً من خلال دخول الأسواق الأجنبية.

(ثالثا) التغير السريع الذى طرأ فى مجال نشاط الاتصالات كتكنولوجيا جديدة مثل الاتصالات اللاسلكية وشبكة الإنترنت. الأمر الذى أسهم فى خلق فرص وعوامل تهديد لشركة AT&T. ونظرا لهذه التغيرات التى واجهتها الشركة فى بيئة العمل، أدركت إدارة الشركة بأنها فى حاجة ماسة إلى تركيز كل طاقتها ومواردها على مجالات الاتصالات الذى يمثل النشاط الرئيسى للشركة، غير مثقلة بعوامل الارتباك الناتجة عن الأنشطة الخاصة بالمعدات والتجهيزات الشبكية وأنشطة الكمبيوتر.

لقد كان هناك أيضا تفهما من جانب إدارة شركة AT&T أن الأداء المتعلق بنشاط المعدات والتجهيزات الشبكية ونشاط الكمبيوتر قد عانى وبدأ فى التدهور نتيجة لزاملتهما لشركة AT&T. ولقد حاول نشاط المعدات والتجهيزات أن يبيع منتجات لشركات تتنافس مباشرة مع شركة AT&T، مثل شركة MCI وشركة Sprint، أو قد تدخل منافسة مباشرة مع شركة AT&T بعد التحرر من اللوائح والقوانين كشركات Bell للتشغيل الأقليمى. وكان هولاء العملاء المحتملين مترددين فى شراء المعدات والتجهيزات من مورد كان منافسا. وعلى سبيل المثال، وقبل إعلان تقسيم الشركة، وجهت Motorola ضربة لـAT&T عندما نجحت فى الحصول على صفقة من شركة GTE لتوريد معدات وتجهيزات

خاصة بالاتصالات اللاسلكية تقدر بـ ٨٠٠ مليون دولار . ولقد كانت شركة GTE أحد أكبر عملاء AT&T ، ولكنها الآن تواجه خطر منافسة شركة AT&T في مجال نشاط الهاتف المحلي . ومتحررا من الالتصاق بشركة AT&T فأن النشاط المتخصص في التجهيزات والمعدات الشبكية أتيحت أمامه فرص أكبر في الفوز بأنشطة أعمال من موردين آخرين للخدمات الهاتفية . أما بالنسبة لأنشطة أعمال الكمبيوتر ، فقد كانت هناك تكهنات بتعرضه لخسائر تقدر بحوالي بليون دولار في عام ١٩٩٥ وبرغم أن شركات AT&T طالما تمتعت بمهارات مميزة في مجال الكمبيوتر وبعد كل ذلك ، كان الكثير من منتجات الأجهزة الشبكية مثل المحولات الرقمية هي في الأساس أجهزة كمبيوتر متخصصة إلا أنها لم تتمكن من إدارة أنشطة حواسب مربحة . وقد تكبدت الشركة خسائر تقدر بالبلايين خلال الثمانينات في محاولتها لإيجاد موضع قدم لها في سوق الحاسب الشخصي وذلك باعتمادها على إقامة مشروع داخلي . هذا بالإضافة إلى أن اكتسابها لشركة N.C.R في عام ١٩٩١ ، والذي كان يعد بمثابة محاولة لتقوية ذلك المشروع قد تحول إلى كارثة ، ويرجع ذلك بصورة جزئية إلى التحولات التي شهدتها أسواق الكمبيوتر حيث ابتعدت عن نوعية المعدات والتجهيزات المعتادة التي تقدمها شركة N.C.R ، وأيضا لوجود تعارض بين الثقافات الإدارية لكلا الشركتين ، الأمر الذي أدى إلى معدل دوران عالي في الإدارة في الشركة التي تم اكتسابها . ولقد استشعر الكثيرون أن شركة AT&T لازالت تحافظ على إدارة عمليات الكمبيوتر في أسواق كان يتعين عليها الخروج منها منذ أعوام ، مثل سوق الحواسب الشخصية . وكان هناك اعتقاد بأن القيام بعمليات أو أنشطة للحاسب بشكل مستقل قد تكون أكثر استجابة لمطالب السوق . والأكثر من ذلك فأن النشاط المستقل للحواسب يمكن إلا يتعرض لتلك العواقب المترتبة على التعارض الثقافي الموروث بين شركتي AT&T و N.C.R .

رؤية شاملة Overview :

لقد ناقشنا في الفصل التاسع الاستراتيجيات التي تنتهجها الشركة كي تتحول إلى منشأة متعددة الأنشطة . ويعتبر هذا الفصل مكملا للفصل التاسع حيث نتناول الموضوعات الأساسية المتصلة بالتطور على مستوى الشركة ، وهو موضوع يتعلق بتعيين فرص العمل التي يجب أن تسعى الشركة وراء

استغلالها، وكيفية استغلال هذه الفرص، وكيف ستخرج الشركة من مجالات النشاط التي لا تتناسب مع رؤيتها الاستراتيجية. ولقد لمست الحالة الافتتاحية كل هذه الموضوعات. كانت شركة AT&T تعتقد خلال الثمانينات وفي مستهل التسعينات أنها يتعين عليها السعي وراء فرص أعمال أو أنشطة في صناعة الحاسب. وكانت وسائلها لتحقيق ذلك تتضمن مشروعات داخلية جديدة، واكتساب شركة N.C.R في عام ١٩٩١. وبحلول عام ١٩٩٥، تبين أن التغيرات التي تطرأ في بيئة أعمالها أدت إلى خلق فرص مميزة في مجال عملها الرئيسي الخاص بالاتصالات مثل فرصة إقامة وإنشاء شبكات هاتف عالمية ولاسلكية. وبناء عليه قررت شركة AT&T أن تعيد هيكلة الشركة من جديد، مع التركيز على خدمات الاتصالات والخروج من مجال أعمال الحاسب، ومعدات وتجهيزات الشبكات وذلك بتحويل تلك العمليات إلى مستثمرين مستقلين.

ونستهل هذا الفصل باستعراض المفاهيم التي يمكن أن تتبناها الشركة في مراجعة محفظة أعمالها. وتتمثل أهداف تلك المراجعة في تحديد أنشطة الأعمال التي يتعين على الشركة الاستمرار فيها، وكذلك الأنشطة التي يتعين عليها الخروج منها، وعما إذا كانت الشركة تعتزم الدخول في مجالات عمل جديدة، وعند الانتهاء من ذلك نستعرض الوسائل المختلفة التي يمكن للشركة أن تستخدمها للدخول في مجالات عمل جديدة. وهنا يكون الاختيار بين الاكتساب والمشروعات الجديدة الداخلية، والمشروعات المشتركة. إن عملية الاكتساب تتضمن شراء مشروع قائم، بينما المشروعات الجديدة الداخلية فتعني الشروع في مباشرة النشاط من نقطة الصفر، أما المشروعات المشتركة وهي عبارة عن إقامة مشروعات جديدة بمساعدة الشريك.

ونختتم الفصل بإلقاء نظرة على إعادة الهيكلة واستراتيجية الخروج لأسباب عديدة تناولناها في الفصل التاسع وسوف نخضعها لمزيد من المناقشة في هذا الفصل، لأن الكثير من الشركات خلال السبعينات والثمانينات أصبحت أكثر تنويعا للنشاط أو أكثر إتباعاً للتوسع الرأسي. وفي السنوات الأخيرة كان هناك تحولا ملحوظا عن تلك الاستراتيجيات، حيث اتجهت شركات كثيرة إلى بيع أنشطتها المتنوعة وإعادة التركيز على مجالات النشاط الأساسية.

مراجعة محفظة أعمال الشركة

: Reviewing the corporate portfolio

يتمثل الاهتمام الأساسي للتطوير على مستوى الشركة في تحديد فرص العمل التي يتعين على الشركة أن تغتنمها. إن نقطة البدء الشائعة في هذا الشأن تتمثل في مراجعة المحفظة الحالية للأنشطة القائمة بالشركة. والغرض من تلك المراجعة تتمثل في تحديد النشاط الذي يتعين على الشركة الاستمرار فيه، وكذلك تحديد النشاط الذي يجب على الشركة الخروج منه، وعما إذا كانت الشركة ستأخذ في اعتبارها الدخول في مجالات عمل جديدة. وسوف نتناول في هذا القسم اتجاهين مختلفين للقيام بمثل هذه المراجعة.

أما الاتجاه الأول فيعتمد على مجموعة من التقنيات تعرف بمصفوفات تخطيط محفظة الأعمال. وتوجه هذه التقنيات التي يتم تطويرها أولا بمعرفة خبراء الإدارة إلى مقارنة المركز التنافسي لأنشطة الأعمال المختلفة التي تحتويها محفظة أعمال الشركة ببعضها البعض، على أساس من المعايير الشائعة والمعروفة. ونشير فيما يلي إلى ما تتضمنه تلك التقنيات من عيوب يترتب على تطبيقها بعض القرارات السيئة.

أما الاتجاه الثاني الذي نتناوله في هذا السياق فأبطاله كلا من جاري هامبل وسي كي براهالاد. هذا الاتجاه يعيد صياغة الشركة كمحفظة للكفاءات الأساسية بدلا من كونها محفظة لأنشطة الأعمال. ويجري توجيه عمليات التطوير تجاه الحفاظ على الكفاءات القائمة، وأيضا إلى بناء كفاءات جديدة، وتدعيم تلك الكفاءات من خلال تخصيصها واستعمالها في فرص عمل جديدة. وعلى سبيل المثال، وطبقا لرأى كل من هاميل وبراهالاد، أن نجاح شركة "3M" في خلق وأستحدث أنشطة عمل جديدة يرتكز على قدرة الشركة في تطبيق كفاءاتها وقدراتها الأساسية على نطاق واسع من فرص الأعمال.

تخطيط المحفظة Portfolio planning :

من أشهر مصفوفات تخطيط المحفظة هو الذي يشار إليه بمصفوفة تقاسم النمو (Growth share matrix). وقد قامت مجموعة بوسطن الاستشارية بتطوير هذه المصفوفة، وبصفة أساسية لمساعدة المديرين في المستوى الأعلى لتحديد المتطلبات المتعلقة بتدفق النقدية من أنشطة الأعمال المختلفة في محفظتهم، وللمساعدة أيضا في تحديد ما إذا كانوا في حاجة إلى تغيير مزيج الأنشطة الذي تحتويه المحفظة. وسوف نستعرض معا مصفوفة تقاسم النمو كي نلقى الضوء

على كل من قيمة ومحددات أدوات تخطيط المحفظة. وتقوم مصفوفة تقاسم النمو على ثلاث خطوات رئيسية :

(١) تقسيم الشركة إلى وحدات عمل استراتيجية (SBUS).

(٢) تقييم الاحتمالات الخاصة بكل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجيا ومقارنتها ببعضها البعض باستخدام المصفوفة.

(٣) تطوير أهداف استراتيجية لكل وحدة من تلك الوحدات.

(١) وحدات العمل الاستراتيجية (SBUS) :

طبقاً لمجموعة بوسطن الاستراتيجية، فأنه يتعين على الشركة استحداث وحدة عمل استراتيجية لكل مجال عمل اقتصادي متميز تخوض من خلاله غمار المنافسة. وعادة تقوم الشركة بتعريف وحدات العمل الاستراتيجية واضعة في الاعتبار أسواق المنتج التي تتنافس فيها. وعلى سبيل المثال، قامت شركة سيبا جايجي أكبر شركة سويسرية في مجال الأدوية والكيماويات، باستخدام تقنيات تخطيط المحفظة بتحديد ثلاثة وثلاثون وحدة عمل استراتيجية في مجالات مختلفة مثل العقاقير التي تملك حق تصنيعها، والعقاقير العامة، ومعالجات البذور، والأصباغ والمنظفات الصناعية والكيماويات المتعلقة بصناعة الورق ومواد التشخيص والخامات المركبة. (أنظر الاستراتيجية من الواقع رقم ١/١٠ لمزيد من التفاصيل).

استراتيجية من الواقع (١/١٠)

تخطيط المحفظة لشركة سيبا جايجي Ciba Geigy

شركة سيبا جايجي هي شركة سويسرية ضخمة تتخصص في الكيماويات والمستحضرات الدوائية وتزيد عوائدها عن ٢٥ بليون دولار. ومنذ عام ١٩٨٤ استخدمت الشركة تخطيط المحفظة كوسيلة لمساعدة الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد، وتقييم الأداء. وعلى الرغم من أن الشركة تدرس بإمعان مصفوفة نمو السهم والتي ابتكرتها مجموعة بوسطن الاستشارية، إلا أنها قررت أن تطور وسيلة خاصة لتخطيط المحفظة والتي سوف تناسب احتياجاتها بشكل أفضل. وقسمت سيبا الشركة إلى ثلاثة وثلاثين وحدة عمل مثل وحدة المستحضرات الدوائية، ومعالجات البذور، والصبغات، والمنظفات، وكيماويات صناعة الورق، والعقاقير التشخيصية، والمواد المركبة. وكل وحدة عمل استراتيجية "SBU" في شركة سيبا يتم تقييمها طبقا لمعيارين رئيسيين : الأول،

معدل النمو المستقبلى المحتمل لصناعتها والمكانة التنافسية لـ "SBU" بين منافسيها فى عملية استنباط مقياس للمكانة التنافسية فأن شركة سيبا تنظر للحصة السوقية النسبية ، ولكن على العكس من المصفوفة الأصلية للنمو السهمى لمجموعة بوسطن الاستشارية فقد أخذت الشركة فى اعتبارها مجموعة من العوامل التنافسية الأخرى مثل هيكل التكلفة وجودة المنتج ، والكفاءات الأساسية ، والربحية النسبية .

باستخدام تلك البيانات تصنف سيبا "SBU" موظفيها فى خمسة فئات تشمل المتطورة النامية ، والداعمة ، الأساس . وتكون الأنشطة المتطورة فى المرحلة الأولى من دورة حياتها ، وغالبا ما تتطلب استثمارات كبيرة فى مجال البحث والتطوير . أما الأنشطة النامية هى أنشطة منافسة متمركزة فى أسواق نامية أو كبيرة وسوف تخصص شركة سيبا أموال كثيرة لبناء الوضع أو المركز التنافسى لهذه الأنشطة . أما الأنشطة الداعمة قادة للسوق تتمركز فى صناعات جاذبة مثل الأعمال الصيدلانية لشركة سيبا . أنهم يحصلون بشكل مثالى على أولوية عالية فى تخصيص الموارد وفى أرصدة البحث والتطوير أما الأنشطة المحدودة (Niche businesses) فهى التى تخدم " البيئة " فهى قادة للسوق تكون مركزه بسبب أنها تخدم أسواقا صغيرة نسبيا مثل نشاط صحة الحيوان التابع للشركة .

أما الأنشطة الأساسية فهى الأنشطة الكبيرة التى تنافس فى صناعات ناضجة مثل وحدة الصبغات ووحدة البوليمارات Polymers "صبغة" وتنظر للأنشطة الأساسية على أنها هى التى تولد النقدية الزيادة التى يمكن استخدامها لتمويل الاستثمارات فى كل مكان داخل الشركة .

والأمر المثير فى أسلوب ومنهج شركة سيبا أن هذه التقسيمات لم تؤخذ كأمر مسلم به . ولدى الشركة الاستعداد التام أن تنتهك قواعد الاستثمار الخاصة بالفئات المختلفة إذا رأت أن ذلك أمرا مناسبا . وعلى سبيل المثال ففى عام ١٩٩٤ فلقد ألزمت الشركة نفسها باستثمارات ضخمة جديدة لوحدات العمل الاستراتيجية للبوليمرات للارتقاء بتسهيلاتها الإنتاجية ، وعلى الرغم من أن فئات تخطيط المحفظة الخاصة بها ترجح أن هذا كان نشاط أساسى ناجح قليل النمو والذى يجب أن يستخدم ليدر أموال من أجل الاستثمار فى أى مكان آخر داخل الشركة وتبدو وجهة نظر الشركة فى أن الانتفاع من تخطيط المحفظة لا يعتمد كثيرا على دورها كمرشد لتخصيص المورد كما تفعل فى عملية مساعدة كبار المديرين فى وضع توقعات استراتيجية معقولة وأهداف لمختلف وحدات العمل الاستراتيجية داخل الشركة . وهكذا فأن مديرى الشركة يحددون استراتيجية مختلفة للغاية وأهداف مالية لوحدات العمل الاستراتيجية والمصنفة كأنشطة نامية بالمقارنة بتلك المصنفة كدعائم . ومن المتوقع أن تحقق عائدا على الأصول ، وتوفير التدفق النقدى

وتساهم بالكثير من مكاسبها تدعيم الموقف المالى للشركة أكثر من الأنشطة النامية ، وبالمثل فمن المتوقع أن تنمى الأنشطة النامية عوائدها المالية ومكاسبها بمعدل أسرع من أنشطة الدعائم ويتم مقارنة أداء المديرين الذين يديرون وحدات العمل الاستراتيجية مع تلك التوقعات المختلفة .

(٢) تقييم ومقارنة وحدات العمل الاستراتيجية :

عقب الانتهاء من تعيين وحدات العمل الإستراتيجية ، يتعين على مديرى القمة أن يقوموا بتقييم كل وحدة من تلك الوحدات طبقا لمعيارين : (١) الحصة النسبية لكل وحدة عمل إستراتيجية من السوق ، (٢) معدل النمو فى المجال الصناعى لوحدة العمل الاستراتيجية . أما الحصة النسبية للسوق فهى عبارة عن النسبة من الحصة السوقية لأكبر شركة منافسة فى ذات المجال الصناعى . فإذا ما كانت وحدة العمل الاستراتيجية "X" تستحوذ على نصيبا من السوق يقدر بـ ١٠٪ ، بينما تستحوذ أكبر منافسيها على ٣٠٪ ، فيكون الحصة النسبية من أسهم السوق لوحدة العمل الاستراتيجية هو ٣٠/١٠ ، أو ٠,٣ . ويمكن اعتبار أى وحدة من وحدات العمل الاستراتيجى رائدة للسوق فى مجال صناعتها ، إذا كانت تستحوذ على حصة نسبية من السوق تزيد عن ١,٠ ، وعلى سبيل المثال ، إذا كانت وحدة العمل الاستراتيجية "Y" تستحوذ على نصيبا من السوق تقدر بـ ٤٠٪ ، بينما يستأثر أكبر منافسيها فى السوق بـ ١٠٪ ، حينئذ نقول أن الحصة النسبية للوحدة "Y" من السوق هو ١٠/٤٠ أو ٤,٠ ، وطبقا لمجموعة بوسطن الاستشارية تمنح الحصة السوقية للشركة ميزة تكاليفية تتحقق من الحجم الاقتصادى ومؤثرات التعليم .

يفترض أنه بالنسبة لوحدة العمل الاستراتيجية التى تستأثر بنصيب من السوق يفوق ١,٠ أن تكون إلى حد بعيد أسفل منحنى الخبرة وبالتالى الاستحواذ على ميزة تكاليفية على حساب منافسيها . ووفقا لنفس المنطق ، فأنه يفترض لوحدة عمل استراتيجية تستأثر بنصيب من السوق يقل عن النسبة ١,٠ أن تفتقر إلى الحجم اقتصاديا وكذلك إلى مركز تكاليفى منخفض مقارنة برائد السوق .

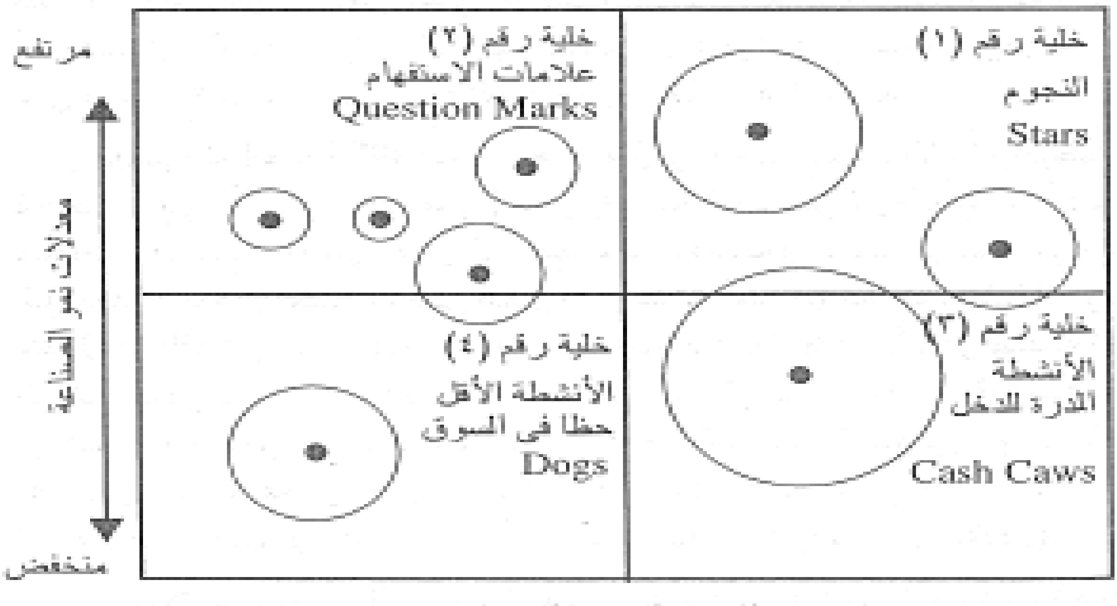
ويجرى تقييم معدل النمو للمجال الصناعى الذى تعمل فيه وحدة العمل الاستراتيجية وفقا للمعدلات الوسطية لمعدلات النمو الاقتصادى بصورة عامة وتحديد عما إذا كان معدلات نمو ذلك المجال الصناعى أسرع أم أبطأ . ووفقا

لمجموعة بوسطن الاستراتيجية فأن مجالات الصناعة ذات معدلات النمو العالية تهيئ بيئة تنافسية واعدة واحتمالات وتوقعات طويلة الأجل أفضل مما تهيئه مجالات الصناعة ذات **معدلات النمو البطيئة**.

واعتمادا على المعطيات الخاصة بالحصة النسبية من السوق ومعدل النمو بالنسبة لكل وحدة عمل استراتيجية، تقوم الإدارة بمقارنة الوحدات ببعضها البعض باستخدام مصفوفة كتلك الموضحة في الشكل ١/١٠، ويمثل المحور الأفقي في هذه المصفوفة الحصة النسبية من السوق، بينما يمثل المحور الرأسي معدل النمو داخل المجال الصناعي. ويتماثل مركز كل دائرة مع وضع وحدة العمل الاستراتيجية على المحورين من المصفوفة. أما حجم كل دائرة فيتناسب مع إيرادات مبيعات كل نشاط من الأنشطة التي تحتويها محفظة الشركة. وكلما زاد حجم الدائرة، كلما زاد النصيب النسبي لوحدة العمل الاستراتيجية من إيرادات الشركة ككل.

شكل رقم ١/١٠

مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG



تنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا. وقد تم تعريف وحدات العمل الاستراتيجية في الخلية رقم (١) بالنجوم، وفي الخلية رقم (٢) كعلامات استفهام، وفي الخلية رقم (٣) كالبقرات المدرة للنقدية، وفي الخلية رقم (٤) كالكلاب. وتزعم مجموعة بوسطن الاستشارية أن تلك الأنواع المختلفة لوحدات العمل الاستراتيجية لها احتمالات وتوقعات مختلفة طويلة الأجل، كما أن بها مضامين مختلفة بالنسبة لعمليات تدفق النقدية.

_ **النجوم** : وهي تمثل وحدة العمل الاستراتيجية الرائدة في محفظة أنشطة الشركة، وتستحوذ النجوم على نصيب نسبي عالي من السوق، كما أنها تعتمد على مجالات صناعية عالية النمو. وبالتالي فأنها تتيح فرصا لتحقيق أرباحا كبيرة على المدى الطويل فضلا عن إتاحة فرص النمو.

_ **علامات الاستفهام** : وهي تمثل وحدات العمل الاستراتيجية التي تتميز بالضعف النسبي فيما يتعلق بالمنافسة (حيث يستحوذون على حصة سوقية صغيرة) ولكنها ترتكز على مجالات صناعية عالية النمو، وهكذا فأنها قد تساعد في تهيئة فرص لتحقيق ربحية طويلة الأمد، وكذلك معدلات نمو عالية. ويمكن لعلامة الاستفهام أن تتحول إلى نجمة إذا ما تم تعزيزها ورعايتها بشكل مناسب. وكي تصبح علامة الاستفهام رائدا للسوق فأن ذلك يتطلب عمليات ضخ قوية للنقدية. ويتعين على المركز الرئيسي للشركة أن يقرر عما إذا كان من المحتمل بالنسبة لعلامة استفهام معينة أن تتحول إلى نجمة، ومن ثم العمل على توفير الاستثمارات المالية الضرورية لتحقيق هذا الغرض.

_ **البقرات المدرة للنقدية** : وهي تمثل وحدات العمل الاستراتيجية التي تستحوذ على نصيب عالي من السوق في مجالات صناعية ذات معدلات نمو منخفضة (وضع تنافسي قوي في صناعات ناضجة). وتنشأ قوتها التنافسية أن تقع أبعد ما تكون تحت منحنى الخبرة. وتعتبر هذه الوحدات بمثابة الرواد في مجال التكلفة في صناعاتهم. وتزعم مجموعة بوسطن الاستراتيجية أن هذا الوضع يمكّن بعض هذه الوحدات من الاستمرار في تحقيق أرباح عالية. إلا أن النمو المنخفض يصاحبه ضعف في فرص التوسع المستقبلي. ونتيجة لذلك تفترض مجموعة بوسطن الاستشارية أن هذه الوحدات (البقرات) لا تتطلب استثمارات رأسمالية عالية، (وهكذا يعتبرونها مصدرا للتدفق النقدي).

_ **الكلاب**: وهي تمثل وحدات العمل الاستراتيجية في المجالات الصناعية المنخفضة النمو والتي تستحوذ على نصيب متدني من السوق. كما أنها تتميز

بمركز تنافسي ضعيف في مجالات صناعية غير مغرية . وهكذا ينظر إليها على أساس أنها تقدم منافع قليلة للشركة . تشير مجموعة بوسطن الاستشارية أن مثل هذه الوحدات الاستراتيجية من المرجح إلا تدر كثيرا من تدفق النقدية ، وقد تتحول في الحقيقة إلى خنزير نقدي . ورغم أنها تقدم احتمالات وتوقعات متضائلة للنمو المستقبلي ، إلا أن هذه الخلية قد تتطلب استثمارات رأسمالية كبيرة للحفاظ على نصيبها المتدني من السوق .

(٣) تطوير الأهداف الاستراتيجية :

يتجسد هدف المصفوفة بمحفظة مجموعة بوسطن الاستشارية في تعيين أفضل السبل التي يمكن أن تستغل بها الشركة مواردها النقدية من أجل تعظيم معدل النمو المستقبلي وكذلك ربحيتها . وتتضمن توصيات مجموعة بوسطن الاستشارية على ما يلي :

* أن الفوائض النقدية الناشئة عن " الأبقار " المدرة للنقدية يجب استخدامها لدعم وتطوير علامات الاستفهام المختارة وأيضا لتعزيز النجوم . ويتجسد الهدف طويل المدى تقوية مركز النجوم وتحويل علامات الاستفهام المميزة إلى نجوم ، وهكذا يتم إضفاء مزيد من الجاذبية على محفظة الشركة .
* يجب التخلص من علامات الاستفهام التي تتسم بالتوقعات والاحتمالات الضعيفة وغير المؤكدة وذلك لخفض الطلب على الموارد النقدية للشركة .
* يتعين على الشركة الخروج من أي مجال صناعي تتمثل وحدة العمل الاستراتيجية فيه بـ " الكلب " (أنشطة أقل حظاً في السوق) .
* إذا ما افتقرت الشركة إلى " الأبقار " المدرة للنقدية أو النجوم أو علامات الاستفهام ، فأنه يتعين عليها النظر في عمليات الاكتساب والتجرد من أجل بناء محفظة أنشطة أكثر توازنا .

ويجب أن تشتمل المحفظة على ما يكفي من النجوم وعلامات الاستفهام من أجل ضمان نموا صحيحا ومعدل جيد من الأرباح وما يكفي من الأبقار المدرة للنقدية لدعم الاحتياجات والمتطلبات الاستثمارية المتعلقة بالنجوم وعلامات الاستفهام .

محددات تخطيط المحفظة :

رغم أن أدوات تخطيط المحفظة تبدو معقولة ، إلا أن هناك بعض التحفظات على استخدامها ولو أخذنا مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية مثالا ، فسوف

نجد على الأقل أربع نقائص رئيسية. (أولا) أن النموذج بسيط إلى حد مبالغ فيه. إذ أن تقييم وحدة العمل الاستراتيجية فى ظل بعدين يرتبطان بالنصيب النسبى من السوق ومعدل النمو يعد أمرا مضللا، حيث يتعين أخذ عوامل أخرى ذات علاقة فى الحسبان. ورغم أن الحصة السوقية وبلا شك محددا هاما للوضع التنافسى لوحدة العمل الاستراتيجية، إلى أن الشركات تستطيع أيضا إرساء وضع تنافسى قوى من خلال تمييز منتجاتها لخدمة احتياجات شريحة معينة فى السوق.

أن النشاط الذى يستحوذ على نصيب متدنى من السوق يمكن أن يكون مجالا مربحا ويمكن أن يتمتع بمركز تنافسى قوى فى شريحة معينة من السوق. وتتمتع شركة BMW بهذا الوضع، ومع ذلك يمكن تصنيف هذه الشركة "ككلب" وفق مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، حيث أنها تعد نشاطا يستحوذ على نصيب متدنى من السوق فى مجال صناعى منخفض النمو. وعلى نفس المنوال، الإنترنت يعد النمو الصناعى بمثابة العامل الوحيد الذى يحدد مدى جاذبية هذا المجال الصناعى. إذ أن هناك عوامل كثيرة أخرى بالإضافة إلى النمو تدخل فى تحديد مدى كثافة المنافسة فى مجال صناعى معين ومن ثم مدى جاذبيته.

(ثانيا) أن العلاقة بين الحصة النسبية من السوق ووفورات التكاليف ليست واضحة المعالم كما تشير بذلك مجموعة بوسطن الاستشارية. إن الحصة الكبيرة من سوق الإنترنت تعطى الشركة مزايا تكاليفية بالضرورة. وفى معظم الصناعات (على سبيل المثال صناعة الحديد والصلب) نجد أن الشركات التى تستحوذ على حصة منخفضة من السوق والمستخدمة لحصة متدنية من التكنولوجيا (مثل المصانع الصغيرة) تتمتع بتكاليف إنتاج منخفضة مقارنة بالشركات التى تستحوذ على نصيب كبير من السوق والمستخدمة لحجم أكبر من التكنولوجيا (مثل المصانع المتكاملة). ووفقا لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية نستطيع تصنيف عمليات مصانع الصلب الصغيرة على أساس أنها "كلاب" فى صناعة الصلب الأمريكية، بالرغم أن أدائهم إبان العقد الأخير كان يضعهم فى مصاف الأنشطة النجوم.

(ثالثا) أن الحصة الكبيرة من السوق فى مجال صناعى يتسم بانخفاض معدل النمو مثل الإنترنت يترتب عليه بالضرورة تدفق إيجابى للنقدية وهو سمة من سمات نشاط "البقرة الدرة للنقدية". وطبقا لمجموعة بوسطن الاستشارية يمكن لنا أن نصنف شركة جنرال موتورز وعملياتها ضمن فئة"

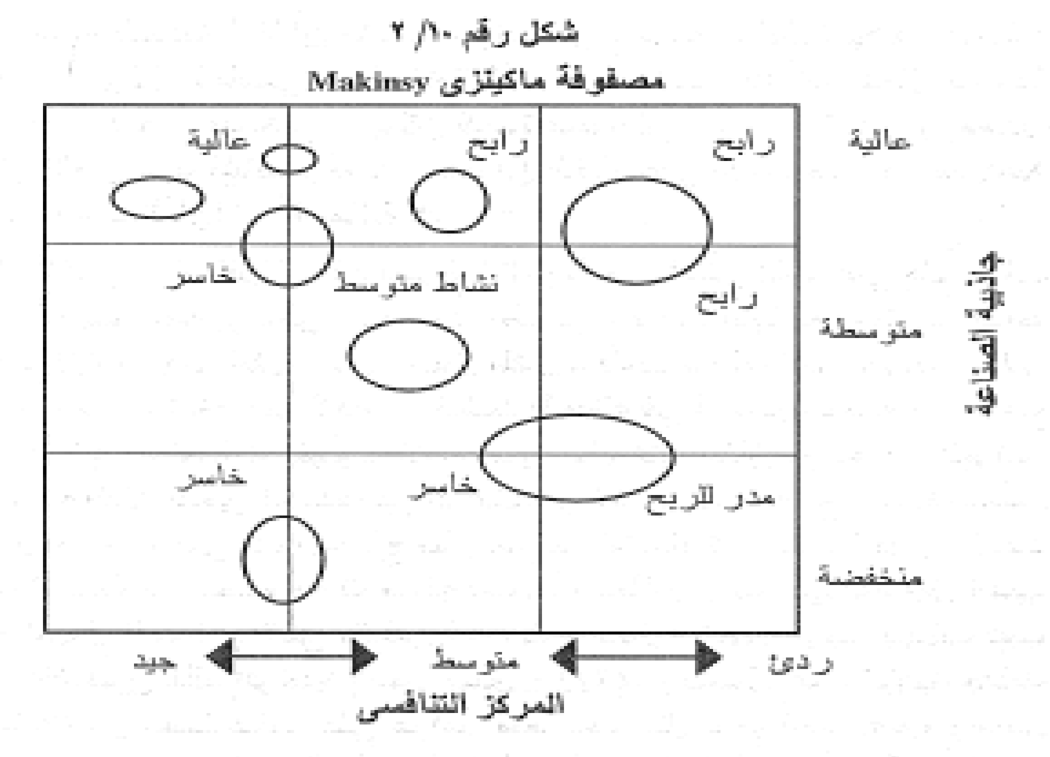
البقرة المدرة للنقدية " إلا أن الاستثمارات الرأسمالية المطلوبة فى هذا الصدد للاحتفاظ بالمركز التنافسي تعد استثمارات كبيرة الحجم بالنسبة لمجال صناعة السيارات والعكس صحيح. ويمكن للصناعات التى تتميز بانخفاض معدل النمو أن تكون فيها المنافسة قوية، علما أن البقاء على هذا الوضع فى مثل هذه البيئة يتطلب استثمارات رأسمالية كبيرة.

وكي تكون منصفين، فلقد تعرفت العديد من الشركات على محددات مصفوفة جماعة بوسطن، وقامت بتطوير مفاهيم بديلة تعاملت مع نقاط الضعف التى وردت آنفا. وعلى سبيل المثال، قامت شركة سيبا جايجى والتى تم استعراض استخدامها لإدارة تخطيط المحفظة فى الاستراتيجية من الواقع رقم (١٠/١) باستحداث مفهوم للتخطيط يتعامل على نطاق أوسع من العوامل التنافسية التى يتعين أخذها فى الاعتبار عند تقييم وضع وحدة العمل الاستراتيجية. وعلى نفس المنهاج سار مستشارو إدارة شركة مكانزى، حيث قام هؤلاء بتطوير مصفوفة للمحفظة تستخدم نطاق أوسع من العوامل لتقييم جاذبية المجال الصناعى التى تتنافس فيه وحدة العمل الاستراتيجية بجانب تقييم الوضع التنافسى لتلك الوحدة (أنظر شكل ١٠/٢). وتشتمل عملية تقييم جاذبية أى صناعة من الصناعات على عوامل متعددة، مثل حجم الصناعة، ومعدل النمو، وطبيعة دورة الصناعة، وشدة المنافسة وديناميكية التقنية. كما أن تقييم الوضع التنافسى يعتمد على عوامل مثل نصيب الشركة من السوق والوضع النسبى لوحدة العمل الاستراتيجية بالنظر إلى تكاليف الإنتاج وجودة المنتج والمنافسة السعرية والتوزيع والتجديد.

لاشك أن المفهوم الذى تبنته كل من سيبا جايجى وماكنزى يمثل تحسينا ملحوظا وتطويرا لنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية الأصلى، إلا أنه وبصفة عامة نلاحظ أن كل أدوات تخطيط المحفظة تشوبها العيوب والنقائص البارزة. والأهم أنهم ربما يفشلون فى إعارة اهتمام كاف لمصدر خلق القيمة المترتب على عملية التنويع. وهم يتعاملون مع وحدات العمل ككيانات مستقلة، بينما أنها فى الواقع قد ترتبط بالحاجة إلى نقل المهارات والكفاءات أو الوصول للحجم الاقتصادى. هذا فضلا عن أن مفاهيم تخطيط المحفظة تميل إلى الاستخفاف بعملية إدارة شركة كبيرة متنوعة النشاط. إذ تشير إلى أن النجاح هو ببساطة مسألة تجميع صحيح للأنشطة فى المحفظة، بينما فى الحقيقة يتأتى من إدارة محفظة متنوعة لخلق القيمة، سواء من خلال تدعيم الكفاءات المتميزة فى كافة وحدات النشاط، أو من خلال تقاسم الموارد للوصول للحجم الاقتصادى، أو من خلال تحقيق ضوابط تحكم متفوقة.

شكل رقم ١٠/ ٢

مصفوفة ماكينزى Makinsy



ومن خلال تحويل اهتمام الإدارة العليا بعيدا عن تلك المهام الحيوية، وكذلك من خلال إجازة تدنية الاستثمارات فى مجالات العمل الأساسية للشركة والمصممة على أنها " أبقار مدرة للنقدية " يمكن أن يكون لأدوات إدارة المحفظة أضرار كبيرة للشركة التى استخدمت تلك الأدوات، وعلى سبيل المثال، وكما يظهر من الاستراتيجية من الواقع رقم (١٠/ ٢)، فأن التطبيق النشيط لأدوات تخطيط الحقيبة تقريبا تسبب فى تدمير شركة كابوت. ولا نستطيع القول أن تلك الأدوات الإنترنت يجب عدم استخدامها، ولكن لابد من الحذر عند استخدامها.

استراتيجية من الواقع (١٠/ ٢)

كيف أوشك تخطيط المحفظة على تدمير شركة كابوت

كانت شركة كابوت فى السبعينات واحدة من أكبر الشركات التى تلهفت على تبنى مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) وبكل الحسابات فقد أوشك ذلك على تدمير الشركة. وتعتبر شركة كابوت واحدة من الشركات الصناعية الرائدة فى العالم، حيث بلغت عوائدها فى عام ١٩٩٢ حوالى مليار ونصف دولار.

ونادرا ما كانت منتجات هذه الشركة يراها الناس، إلا أنها كانت حولهم فى كل مكان. حيث تضم الكربون الأسود الذى يتم استخدامه بشكل أساسى فى المنتجات المطاطية والأحبار كما تضم أيضا مساحيق التانتليوم المستخدمة فى صناعة الإلكترونيات بالإضافة إلى المكثفات البلاستيكية.

وبناء على التحليل الذى قامت به الشركة بمساعدة مجموعة بوسطن الاستشارية فى السبعينات أعلنت الشركة أن أنشطتها الكيميائية التقليدية أصبحت هى المدرة للدخل "Cash cows" وكانت الخطة هي استغلال هذه الأقسام المدرة للنقود وإعادة استثمار تلك الأموال فيما يسمى "بالأقسام النجوم". وأقسام النجوم تضم جهودا متنوعة فى مجال تصنيع المعادن، وصناعة الخزف، وأشباه الموصلات، بالإضافة إلى نشاط نقل الغاز. وكانت النتيجة مع ذلك هي إضاعة مكاسب المنتجات الكيميائية فى أنشطة لا تمتلك منها شركة كابوت أية خبرة، كما أنها تستطيع إلا أن تضيف قيمة قليلة لها. وفى الوقت نفسه نجد أن أنشطة كابوت الكيميائية كانت فى حاجة كبيرة إلى المال اللازم لكى تتمكن من الاستمرار من العمل بكفاءة. بل الأكثر من هذا فأن الروح المعنوية للعاملين فى الأنشطة الكيميائية أخذ فى الانخفاض، عندما أدرك المديرين أن الأموال يتم سحبها لتدعيم عمليات أخرى. ونتيجة لذلك، بدأ العائد على أصول شركة كابوت فى الانخفاض طوال الثمانينات. وأخيرا انتبهت عائلة كابوت والتى تملك ثلاثين فى المائة من الأسهم. لما يحدث وقامت بتعيين رئيس تنفيذى جديد لإدارة الشركة وهو السيد " سام بودمان "، وقد قضى ذلك الرجل الخمس سنوات الأولى فى إعادة هيكلة الشركة، والاستغناء عن كثير من الأنشطة التى أطلقت عليها مجموعة بوسطن الاستشارية " النجوم "، كما أنه أعاد توجيه الأموال نحو عمليات الشركة الكيميائية الرئيسية. ولقد أنفق أكثر من ٥٠٠ مليون دولار فى تجديد وتوسيع المصانع الكيميائية التى أهملتها الشركة كثيرا، وكذلك بناء خمسة مصانع أخرى جديدة. وفى الوقت ذاته تم توجيه الجهود البحثية نحو مجالات الخبرة التقليدية مثل المنتجات الكيميائية العضوية مع التأكيد على إضافة قيمة للمنتجات الاستهلاكية لشركة كابوت.

كانت النتيجة، أن النفقات التشغيلية لشركة كابوت قد انخفضت بصورة دراماتيكية، كما أن تطوير جيل جديد من الكيماويات المميزة أتاح للشركة بزيادة هوامش ربحيتها وبعد سنوات من الوعكة المالية ارتفعت مكاسب شركة كابوت فى عام ١٩٩٢ بنسبة ٥٥% مقارنة بعام ١٩٩١ فى صورة أرباح صريحة (مما يعكس التجرد من الأنشطة غير الأساسية).

الشركة كمحفظة للكفاءات الأساسية :

ووفقا لما قاله كل من جارى هامبل وسى كى برالد ، أنه قد يكون أكثر جدوى بالنسبة للشركة فى تحديد فرص العمل ، هو صياغة مفهوم الشركة كمحفظة للكفاءات الأساسية بدلاً من مفهوم محفظة الأنشطة ، ومن ثم النظر فى الكيفية التى يمكن بها تطوير هذه الكفاءات لدعم أنشطة العمل القائمة من أجل خلق فرص عمل جديدة .

لقد تناولنا مفهوم الكفاءة فى الفصل الرابع ، حيث ناقشنا كيف تشكل الكفاءات المتميزة الأساس القوى لميزة الشركة التنافسية . ووفقا لكل من هامبل وبرالاد تعتبر الكفاءة الأساسية بمثابة القدرة المحورية لخلق القيمة فى المنظمة . وعلى سبيل المثال ، فهما يزعمان أن شركة Canon اليابانية المعروفة بمنتجاتها من آلات التصوير وآلات النسخ تمتلك كفاءات أساسية فى التقنيات الدقيقة والبصريات الحساسة والإلكترونيات الدقيقة والتصوير الإلكترونى .

ويؤكد كل من هامبل وبرالاد أن تعيين وتحديد الكفاءات الحالية المالية يشكل الخطوة الأولى بالنسبة إلى الشركة المعنية باتخاذ قرار يتعلق بفرص العمل التى يتعين اغتنامها . وعقب انتهاء الشركة من تحديد وتعيين كفاءتها الأساسية ، يؤيد هامبل وبرالاد استخدام مصفوفة كتلك الواردة فى الشكل (١٠/٣) بهدف وضع جدول أعمال لبناء ودعم الكفاءات الأساسية وذلك من أجل خلق فرص عمل جديدة . هذه المصفوفة تفرق بين الكفاءات القائمة والكفاءات الجديدة ، وبين الأسواق القائمة للمنتج والأسواق الجديدة . لكل ربع دائرة من المصفوفة عنوان معين ، وسوف نتناول المضامين الاستراتيجية المتعلقة بذلك الشأن فى الفقرات التالية .

شكل رقم (٣/١٠)
وضع جدول أعمال لبناء الكفاءات الأساسية

القدرات الأساسية	حالية (السوق)	جديدة (السوق)
جديدة	**الأول + ١٠** ما هى الكفاءات الأساسية الجديدة التى نحن فى حاجة لبنائها لنحمى ونتوسع فى امتيازاتنا فى السوق الحالية	**الفرص الضخمة** ما هى الكفاءات الأساسية الجديدة التى نحن فى حاجة لبنائها للدخول إلى معظم الأسواق القائمة فى المستقبل.
حالية	**املأ الفراغات** ما هى فرصتنا لتحسين مركزنا فى الأسواق القائمة وذلك من خلال الدعم الجيد للكفاءات الأساسية الحالية	**الفراغات البيضاء** ما هى المنتجات أو الخدمات الجديدة التى نستطيع خلقها من خلال إعادة الانتشار أو إعادة تجميع الكفاءات الأساسية الحالية بأسلوب مبتكر.

السوق

املأ الفراغات :

يمثل ربع الدائرة السفلى الأيمن المحفظة الحالية للكفاءات وللمنتجات فى الشركة. وعلى سبيل المثال ومنذ عشر سنوات كانت كانون تمتلك كفاءات فى الميكانيكا الدقيقة والأجهزة البصرية الحساسة والإلكترونيات الدقيقة، كما أن لها تواجدها النشيط فى مجالين أساسيين. إنتاج آلات التصوير وآلات النسخ. ولقد استغلت الشركة كفاءتها فى مجال الأعمال الميكانيكية الدقيقة والبصريات الحساسة فى إنتاج آلات التصوير. وهاتين الكفاءتين بالإضافة إلى الكفاءة فى مجال الإلكترونيات الدقيقة هم المتطلبات لإنتاج آلات النسخ والتصوير التى تعتمد على استخدام الورق العادى. ويشير مصطلح املأ الفراغات إلى الفرصة نحو تحسين مركز الشركة التنافسى فى الأسواق القائمة بالفعل وذلك من خلال دعم الكفاءات الأساسية المتوفرة. وعلى سبيل المثال، كانت كانون قادرة على تحسين وضع صناعة آلات التصوير من خلال دعم المهارات الخاصة بالأعمال الإلكترونية الدقيقة المتعلقة بنشاط آلات النسخ وذلك لدعم

عملية تطوير آلات التصوير ذات الخصائص الإلكترونية، كما هو الحال في القدرات المتعلقة بتحديد البعد البؤرى بشكل آلى.

الأول + ١٠ : ويشـــار إلى الربع الأعلى الأيمن من الدائرة بالأول + ١٠ ويرتبط هذا العنوان بسؤال هام : ما هى الكفاءات الأساسية الجديدة التى يتعين بناءها اليوم لضمان بقاء الشركة كمورد أول لمنتجاتها الحالية خلال فترة تقدر بعشر سنوات ؟ وعلى سبيل المثال، قررت كانون فى سبيل احتفاظها بالهامش التنافسى التى تتمتع به فى مجال نشاط آلات النسخ، أنه يتعين عليها بناء كفاءة جديدة فى مجال التصوير الإلكترونى والتى تشير إلى القدرة على التقاط وتخزين الصور بشكل رقمى لتحل محل الطريقة التقليدية لعملية التصوير على أساس كيميائى. ولقد ساعدت هذه الكفاءة الجديدة بدورها كانون على توسيع خط منتجاتها ليشمل الناسخات التى تستخدم أشعة الليزر وتلك الملونة وآلات التصوير الرقمية.

الفراغات البيضاء: وهى تمثل فى الربع الأيسر السفلى من الدائرة. أن السؤال الذى يجب التعامل معه هنا يتجسد فى تحديد افضل طريقة لملء الفراغ الأبيض من خلال إعادة نشر أو تجميع الكفاءات الأساسية الحالية بأسلوب مبتكر. وفى حالة كانون، نلاحظ أن الشركة قادرة على إعادة الجمع بين كفاءاتها الأساسية فى مجال الأعمال الميكانيكية الدقيقة والبصريات الحساسة، وكفاءتها المكتسبة حديثا فى التصوير الإلكترونى وذلك بغرض دخول سوق أجهزة الفاكس والطابعات السريعة.

الفرص الضخمة : وتتمثل فى الربع الأيسر الأعلى من الدائرة فى الشكل ٣/١٠، تلك الفرص التى لا تداخل بينها وبين وضع الشركة الحالى فى السوق، أو مستوى كفاءتها الحالية. إلا أن الشركة قد تتجه إلى خيار اغتنام تلك الفرص، إذا ما بدا لها أنها فرص جذابة وذات مغزى وموائية لنفس فرص العمل الحالية للشركة. على سبيل المثال، وفى عام ١٩٧٩ كانت شركة مونسانتو تعد بشكل أولى من صانعى الكيماويات بما فى ذلك الأسمدة، ومع ذلك فأن الشركة رأت أن هناك فرصا ضخمة فى مجال التقنية الحيوية الناشئ. وبصفة خاصة شعر العلماء الباحثين الأوائل فى الشركة أنه من الممكن إنتاج بذور محاصيل باستخدام الهندسة الوراثية القادرة على إنتاج مضادات الآفات العضوية بنفسها. وفى هذا العام باشرت الشركة عمليات استثمارية كبيرة قدرت بملايين الدولارات وذلك بغرض بناء قدرات ذات مستوى عالمى فى مجال التقنية الحيوية. ولقد تم تدبير تلك الاستثمارات من خلال

النقدية المتحققة عن العمليات الكيميائية الأساسية لشركة مونسانتو. وبدأت هذه الاستثمارات تؤتي ثمارها في منتصف التسعينيات، عندما طرحت الشركة سلسلة من بذور المحاصيل التي تم إنتاجها باستخدام الهندسة الوراثية، ومن ذلك بذرة القطن بولجارد Bollgard المقاومة لأنواع عديدة شائعة من الآفات، وبذور فول الصويا المقاومة للآفات، وكذلك الراوند آب Roundup وهو مبيد للعشب. وتعتبر بذور فول الصويا مقاومة للراوند آب.

كأدوات تقليدية لمراجعة واستعراض محفظة الشركة، ومنها مصفوفات تخطيط المحفظة التي تناولناها بالنقاش سابقا، نجد أن إطار العمل الذي تبناه هامبل وبرالاد يساعد على تعيين وتحديد فرص العمل وعملية تخصيص الموارد كما في حالة شركة مونسانتو. إلا أن أكبر مزايا إطار العمل الذي ابتكره كل من هامبل وبرالاد، يتجسد في تركيز ذلك الإطار بشكل واضح على كيفية قيام الشركة بخلق القيمة من خلال بناء كفاءات أو قدرات جديدة، والمزج بينها وبين الكفاءات الحالية لدخول مجالات عمل جديدة (كما فعلت شركة كانون مع أجهزة الفاكس والطابعات) وبينما تتعامل أدوات المحفظة التقليدية مع الأنشطة ككيانات مستقلة، فأن إطار عمل كل من هامبل وبرالاد يدرك ويتعامل مع الاعتماد المتبادل بين الأنشطة ويركز على فرص العمل المتاحة لخلق القيمة من خلال بناء ودعم الكفاءات. ونظرا لذلك نقول أن إطارهم أكثر استراتيجية من الإطارات التي تبنتها مجموعة بوسطن الاستشارية وما شابهها.

استراتيجية الدخول في مجالات عمل جديدة:

بعد استعراض ومراجعة الأنشطة المختلفة في محفظة الشركة، فقد تقرر إدارة الشركة الدخول في مجالات عمل جديدة، كما فعلت شركة مونسانتو عندما قررت أن تدخل مجال التقنية الحيوية في عام ١٩٧٩, وهناك ثلاث وسائل تستخدمها الشركة لدخول مجالات عمل جديدة: المشروعات الداخلية، الإكتساب، المشروعات المشتركة.

وسوف نستعرض على مدار الأقسام الثلاثة التالية المزايا والمخاطر المصاحبة لكل أسلوب دخول، كما سننظر في كيفية تخفيض تلك المخاطر، بعد ذلك سنتناول بالنقاش العوامل المؤثرة في الاختيار بين تلك الأساليب الثلاثة في موقف معين.

(أ) المشروعات الداخلية الجديدة كاستراتيجية للدخول :

عوامل الأغراء للمشروعات الداخلية الجديدة :

يجرى استخدام تلك المشروعات كاستراتيجية دخول عندما تمتلك الشركة مجموعة من الكفاءات ذات القيمة العالية (موارد وقدرات) فى مجال أنشطتها القائمة والتى يمكن دعمها أو المزج بينها لدخول مجالات نشاط جديدة. وعلى سبيل المثال، دعمت شركة IBM كفاءتها الأساسية فى مجال تصميم الحاسب وفى مجال المبيعات وخدمة ما بعد البيع وذلك لدخول مجال الحاسب الشخصى. (حتى عام ١٩٨١ كانت شركة IBM تنتج فقط الحاسبات الكبيرة والمتوسطة)

وكقاعدة عامة، نجد أن الشركات التى تقوم على قاعدة علمية، والتى تستخدم التقنية لخلق فرص تسويقية فى المجالات المرتبطة بنشاطها، تميل إلى تفضيل المشروعات الداخلية الجديدة كاستراتيجية دخول. على سبيل المثال، تمكنت شركة دوبونت من خلق أسواق جديدة كاملة من خلال تصنيع منتجات مثل السيلوفان والنايلون والفريون والتفلون، وكلها ابتكارات جديدة. وهناك أيضا شركة "3M" وهى شركة تتمتع بموهبة وبراعة فى تشكيل الأسواق الجديدة من الأفكار المتولدة داخليا. ولقد قدمت لنا شركة انتل مثال آخر للشركة التى اتجهت إلى تدعيم كفاءتها الأساسية لدخول أسواق جديدة. وقد بدأت انتل كمصنع لأجزاء الذاكرة العشوائية الديناميكية، والتى تعرف الوحدة منها بالـ (درام). ولكنها اتجهت بعد ذلك إلى الاعتماد على كفاءتها الأساسية فى تصميم وتصنيع أشباه الموصلات لدخول مجال المعالج الدقيق ومن ثم مجال الذاكرة قصيرة الأجل. ومع نهاية الثمانينات خرجت إنتل بصورة مثيرة من مجال نشاط الدرام، إلا أنها استمرت أكبر منتج عالمى للمعالجات الدقيقة وللذاكرة قصيرة الأجل.

وحتى الشركة التى قد تفتقر إلى الكفاءات المطلوبة للمنافسة فى مجال نشاط جديد قد تتبنى استراتيجية المشروع الداخلى عندما تكون بصدد الدخول إلى صناعة ناشئة جديدة، حيث لا يوجد لاعبون رئيسيون يمتلكون الكفاءات المطلوبة للمنافسة فى هذه الصناعة. وفى مثل هذه الحالة يعتبر البديل المتعلق باكتساب منشأة قائمة تمتلك هذه الكفاءات خيارا مستبعدا. وربما لا تمتلك الشركة هنا خيارا ألا الدخول فى مشروع داخلى جديد. ولقد كان هذا هو الوضع التى وجدت مونسانتو نفسها فى عام ١٩٧٩ عندما اعتزمت الدخول فى

مجال التقنية الحيوية مجالا واعدا ومبشرا في ذلك الوقت، ولم يكن هناك شركات عاملة في هذا المجال تركز على تطبيق التقنية الحيوية في مجال المنتجات الزراعية. وبناء عليه، قامت مونسانتو بإنشاء مشروع داخلي جديد لدخول هذا المجال، حتى ولو أنها في ذلك الوقت كانت تفتقر إلى الكفاءات المطلوبة. وفي الحقيقة كانت الاستراتيجية الكاملة لمونسانتو في هذا الصدد تتمحور حول العقيدة التي تحتاجها لبناء الكفاءات متقدمة بذلك عن المنافسين المحتملين، ومن ثم اكتساب الريادة التنافسية القوية في هذا المجال الجديد الناشئ.

المخاطر المستترة للمشروعات الداخلية الجديدة :

رغم شهرة المشروعات الداخلية الجديدة، إلا أن معدلات فشلها تعتبر عالية. أن الدليل على معدل فشل المنتجات الجديدة يشير إلى حجم المشكلة، وذلك حيث أن معظم المشروعات الداخلية الجديدة ترتبط بطرح منتج جديد. والجدير بالذكر أن نسبة ما بين ٣٣% و ٦٠% من المنتجات الجديدة التى تصل السوق تفشل في تحقيق عوائد اقتصادية كافية. وهناك ثلاثة أسباب لتفسير معدلات الفشل العالية للمشروعات الداخلية الجديدة : (١) دخول السوق على نطاق ضيق جدا، (٢) المستوى الهزيل للإدارة التجارية لمنتج المشروع الداخلى الجديد (٣) الإدارة السيئة لعمليات المشروع الجديد.

(١) دخول السوق على نطاق ضيق جدا :

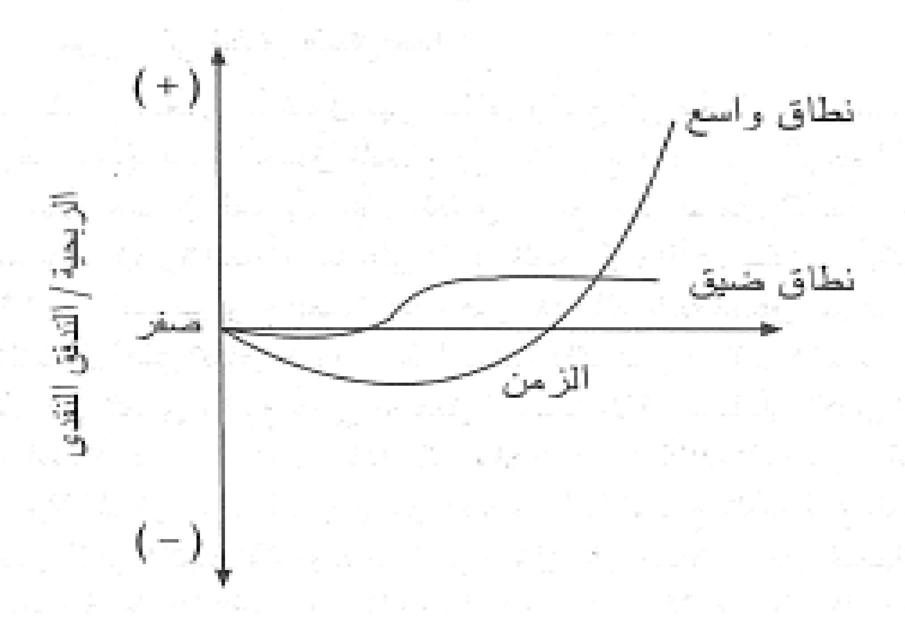
تشير الأبحاث أن معدل الدخول على نطاق واسع إلى مجال عمل جديد يعد بمثابة شرطا مسبقا هاما لتحقيق النجاح في المشروع الجديد. بالرغم أنه على المدى القصير نجد أن الدخول على نطاق واسع يعنى تحمل تكاليف تطوير كبيرة وخسائر كبيرة أيضاً، أما على المدى الطويل والذى يمكن أن يكون ما بين ٥ – ١٢ سنة حسب نوع الصناعة، فان هذه العملية تحقق عوائد أعظم مقارنة بالدخول على نطاق ضيق. أما أسباب ذلك فهى أن قدرة المشروعات التى تدخل على نطاق واسع على تحقيق الحجم الاقتصادى تكون أكبر وأسرع، فضلا عن بناء الولاء للماركة واكتساب إمكانية الوصول لقنوات التوزيع، ولاشك أن كل ذلك يزيد من احتمالات نجاح المشروع الجديد. وعلى نقيض ذلك قد تجد المشروعات التى تدخل على نطاق ضيق نفسها مكبلة بالتكاليف العالية نظرا للافتقار إلى الحجم الاقتصادى والافتقار إلى التواجد في الأسواق، الأمر الذى يترتب عليه إعاقة قدرتهم على بناء الولاء للماركة

واكتساب إمكانية الوصول لقنوات التوزيع. وقد تكون آثار ذلك النطاق ذات مغزى خاص عندما تكون الشركة بصدد دخول مجال صناعى قائم حيث تمتلك الشركات العاملة فيه الحجم الاقتصادى والولاء للماركة وإمكانية الوصول لقنوات التوزيع، وحيث يتعين على الداخلين الجدد مراعاة هذه العوامل من أجل النجاح.

الشكل (٤/١٠) يوضح العلاقات بين نطاق الدخول والربحية وتدفق النقدية على مدار الزمن بالنسبة للمشروعات الناجحة والعاملة على النطاقين الضيق والواسع. ويوضح الشكل أن الدخول الناجح على نطاق ضيق يقترن بتحمل أقل خسائر أولية، ألا أن عملية الدخول على نطاق واسع تؤدى إلى تحقيق عوائد أكبر على المدى الطويل. وتفضل شركات كثيرة استراتيجية الدخول على نطاق ضيق بسبب ما يقترن بالدخول على نطاق واسع من تكاليف عالية وخسائر محتملة في حالة فشل المشروع. ولاشك أن التصرف على أساس هذه الأفضلية يعد خطأ، وخاصة بالنسبة للشركة التى تفشل فى الحصول على نصيب من السوق والذى يشكل ضرورة لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

شكل رقم ٤/١٠

العلاقة بين نطاق الدخول إلى السوق، الربحيه والتدفق النقدى



(٢) الإدارة التجارية الضعيفة :

أن الكثير من المشروعات الداخلية الجديدة ترتكز عملياتها على التقنية العالية. ولضمان النجاح على الصعيد التجاري، فأن الابتكارات التى ترتكز على أساس علمي يجب أن يتم تطويرها وتنميتها وفقا لمتطلبات السوق. أن كثيرا من المشروعات الداخلية الجديدة تؤول إلى الفشل لأن الشركة تتجاهل الاحتياجات الأساسية للسوق. وقد تفتتن الشركة بالإمكانات التقنية للمنتج الجديد، ومن ثم تفشل في تحليل فرص السوق بشكل صحيح. وهكذا قد يؤول مصير المشروع الجديد إلى الفشل بسبب الافتقار إلى الإدارة التجارية الجيدة، أو نظرا لتسويق تقنية غير مطلوبة.

وعلى سبيل المثال، لنتدبر معا الحاسب المكتبى الذى قامت بتسويقه شركة "Next" وقد أسسها مؤسس أبل، ستيفن جوبز. وفشل نظام "Next" فى الحصول على نصيب من السوق، لأن الحاسب كان يحتوى على مجموعة من التقنيات عالية التكلفة التى لا يرغب فيها المستهلك، مثل وحدات الأقراص البصرية والصوت المجسم " الهاى فاى". ولقد ساهمت وحدات الأقراص على وجه التحديد في انصراف المستهلكين، نظرا لما وجدوه من مصاعب فى التحول من التعامل مع الحاسب الشخصي الذى يعتمد على القرص المرن الـ "Floppy" إلى جهاز Next المزود بوحدة الأقراص البصرية. ومن ناحية أخرى فأن Next فشلت لأن مؤسسها كان منبهرا بالتقنية المتقدمة لدرجة أنه تجاهل احتياجات المستهلكين.

(٣) الإدارة السيئة :

أن عملية إدارة المشروع الجديد تثير موضوعات تنظيمية شائكة ورغم أننا سوف نتناول خصائص التنفيذ فى الفصول الأخيرة، إلا أنه يتعين علينا أن نرصد بعضا من الأخطاء الشائعة فى هذا الصدد. أن الاتجاه القسرى لتدعيم الكثير من المشروعات الداخلية الجديدة يمكن أن يشكل خطأ كبيرا، حيث أنه يؤدى إلى زيادة الأعباء على التدفق النقدى فى الشركة، ويمكن أن يؤدى إلى حرمان المشروعات الجيدة فى الشركة من السيولة التى تحتاجها لتحقيق النجاح.

أما الخطأ الشائع الثانى فيتمثل فى فشل الإدارة فى تهيئة البيئة الاستراتيجية المناسبة التى ستنمو داخلها المشروعات الجديدة. ولاشك أن تهيئة الأجواء لفريق من العلماء لأجراء أبحاث فى مجالاتهم المفضلة قد يؤدى إلى الحصول

على نتائج جديدة ، ولكن هذه النتائج قد تكون ذات قيمة استراتيجية أو تجارية متدنية . إذ من الضرورى أن تكون الأمور واضحة جدا حيال الأهداف الاستراتيجية للمشروع ، فضلا عن فهم وأدراك ما يتطلبه المشروع لإرساء ميزة تنافسية .

كما أن الفشل فى التنبؤ بالوقت والتكاليف المرتبطة بعمليات المشروع يشكل خطأ ثالث . إذ أن كثيرا من الشركات تعتمد على توقعات غير واقعية فيما يخص الإطار الزمنى للمشروع . وتعمل بعض الشركات وفق فلسفة قتل المشروعات الجديدة إذا فشلت فى تحقيق أرباح مع نهاية السنة الثالثة ، وتلك رؤية غير واقعية ، حيث الدلائل تقول بأن تلك المشروعات قد تستغرق من خمس إلى اثنتى عشرة سنة قبل أن تحقق أرباحا عالية .

الخطوط الإرشادية للمشروع الداخلى الجديد الناجح :

من اجل تجنب المآزق التى تناولناها بالنقاش آنفا ، فأنه يتعين على الشركة أن تتبنى مفهوما بناءا لإدارة المشروعات الجديدة الداخلية . ونموذجيا يبدأ المشروع الجديد بالبحث والتطوير . وللاستفادة الفعالة من أهداف البحث والتطوير ، فأنه يتعين على الشركة أن توضح أهدافها الاستراتيجية ومن ثم أحاطه علماءها ومهندسيها علما بهذه الأهداف . وبعد كل ذلك فأن البحث يكون له معناه عندما تقوم به الشركة فى مجالات وثيقة الصلة بأهدافها الاستراتيجية .

ويتعين على الشركة أن تشجع وتعزز الارتباط الوثيق بين أفراد البحث والتطوير ونظرائهم فى قسم التسويق وذلك بغرض دعم فرص النجاح التجارى حيث أن ذلك هو أفضل الطرق لضمان ارتباط مشروعات البحث باحتياجات السوق . كما يتعين على الشركة أيضا أن تشجع وتعزز الارتباط الوثيق بين أفراد البحث والتطوير وقرنائهم فى قسم التصنيع لضمان امتلاك الشركة القدرة على تصنيع أى منتجات جديدة مقترحة . ولقد استطاعت الكثير من الشركات بنجاح فى أحداث وتهيئة التكامل بين الوظائف المختلفة من خلال تكوين فرق عمل فى المشروع . مثل هذه الفرق تضم ممثلين عن المجالات الوظيفية المختلفة وتكون مهمتهم الأشراف ومراقبة التطور فى المنتجات الجديدة . وعلى سبيل المثال نلاحظ أن نجاح كومباك فى تقديم منتجات جديدة فى مجال صناعة الحاسب الشخصى قد ارتبط باعتمادها على فرق العمل فى المشروع والتى تولت الأشراف على تطور المنتج الجديد من بدايته وحتى طرحه فى الأسواق .

من المزايا الأخرى لمثل هذه الفرق أن بمقدورهم تحقيق وفورات ذات معنى في الوقت الذي يستغرقه تطوير منتج جديد. وهكذا وبينما يقوم أفراد البحث والتطوير في إنجاز التصميم، نجد أن قسم التصنيع يتولى في الوقت نفسه أعداد التجهيزات المتعلقة بالإنتاج، وكذلك يتجه قسم التسويق إلى تطويره خططه. ونظرا لهذا التكامل احتاجت كومباك فقط ستة شهور لتصنيع وإنتاج أول جهاز حاسب شخصي محمول منذ أن كان فكرة على لوحة الرسم إلى أن أصبح منتج كامل للتسويق. وأيضا يجب على الشركة استنباط وتدبر مجموعة من العمليات لتختار فقط المشروعات التي تظهر الاحتمال الأكبر لتحقيق النجاح التجاري وذلك بغرض الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للموارد. ولاشك أن انتقاء المشروعات الناجحة مستقبليا يعد أمراً خادعا، حيث أن التأكد الذي يحيط بالمشروعات الجديدة قد يتعاظم إلى حد أن الشركة بعد أن تبدأ المشروع قد تستغرق من أربع إلى خمس سنوات حتى يفصح ذلك المشروع عن إمكانية تقدير معدلات الربح المستقبلية. إلا أن عملية الاختيار تكون على جانب كبير من الأهمية إذا ما أرادت الشركة أن تتجنب بعثرة مواردها على عدد كبير من المشروعات.

وبمجرد اختيار المشروع، فأن الإدارة تحتاج إلى مراقبة التقدم في المشروع عن كثب. وتشير الدلائل إلى أن المعيار الأكثر أهمية في تقييم المشروع خلال الأربع أو الخمس سنوات الأولى يتجسد في معدل نمو نصيب الشركة من السوق، وليس تدفق النقدية أو الربحية. وعلى المدى الطويل، نجد أن المشروعات الأكثر نجاحا هي تلك التي تتمكن من تحقيق زيادة في نصيبها من السوق. وينبغي على الشركة أن تمتلك رؤية واضحة فيما يختص بالأهداف المرتبطة بنصيب الشركة من السوق، وذلك بالنسبة للمشروعات الداخلية الجديدة. وأن تقرر استمراره أو قتله في مهده تأسيساً على قدرتها في تحقيق الأهداف المرتبطة بنصيبها من السوق. ويتعين فقط إعطاء اهتمام أكبر للربحية، وتدفق النقدية في المدى المتوسط.

أخيرا فأن اقتران عملية الدخول على نطاق واسع بمعدلات ربحية أكبر على المدى الطويل تشير إلى أن الشركة يمكنها أن تزيد من احتمالات نجاح المشروعات الداخلية الجديدة من خلال تبني أسلوب تفكير رحب، وذلك يعني تجهيز تسهيلات تصنيعية سابقة على الطلب بالحجم الكافي الفعال، وكذلك الاستعداد لأنفاق مبالغ تسويقية كبيرة، لتحقيق تواجد جيد في السوق ولتحقيق الولاء للماركة، فضلا عن التزام إدارة الشركة بقبول خسائر مبدئية مادام

التوسع فى نصيب الشركة من السوق لا يزال مستمر

(ب) الاكتساب كاستراتيجية دخول Acquisition :

مغريات الاكتساب :

تعتمد الشركة بصورة نموذجية على الاكتساب لدخول مجالات عمل جديدة عندما تفتقر إلى الكفاءات الضرورية (الموارد والقدرات) المطلوبة للمنافسة فى ذلك المجال ، ولكنها تستطيع شراء شركة قائمة تمتلك هذه الكفاءات ، وأن تفعل ذلك بسعر معقول .

على سبيل المثال ، نجد أن الواقع وراء اكتساب شركة AT&T لشركة N.C.R ، يتجسد فى أن N.C.R سوف تتيح لشركة AT&T مجموعة من الكفاءات التى تفتقر إليها AT&T ، والتى تمكنها من التنافس بشكل أفضل فى مجال الحاسب الآلى (بالرغم كما لاحظنا فى الحالة الافتتاحية ، فأن الاكتساب فشل فى تحقيق الآمال المرجوة) .

كما تفضل الشركات عمليات الاكتساب كأسلوب دخول عندما تستشعر الحاجة إلى ضرورة التحرك السريع . وكما أشرنا آنفا فأن الدخول فى أعمال جديدة من خلال المشروعات الداخلية يمكن أن يتميز بالبطء النسبى . وعلى النقيض من ذلك يعد الاكتساب طريقة أسرع لتحقيق تواجد متميز فى السوق وكذلك تحقيق الربحية . ويمكن للشركة التى تقوم بشراء شركة رائدة للسوق أن تتميز بوضع نقدى قوى بين عشية وضحاها بدلا من انقضاء سنوات فى بناء مركز ريادى فى السوق من خلال عمليات التطوير الداخلى . وهكذا عندما تكون السرعة عاملا هاما ، نجد أن الاكتساب يمثل حالة الدخول المفضلة .

وغالبا ما ينظر أيضا لعمليات الاكتساب على أنها أقل مخاطرة مقارنة بالمشروعات الداخلية الجديدة بسبب عدم التأكد . ونظرا لطبيعة المشروعات الداخلية الجديدة ، فأن الدرجة الكبيرة من عدم التأكد تصاحب التنبؤات الخاصة بالربحية المستقبلية ، وكذلك العوائد والتدفق للنقدية ، وعلى العكس من ذلك ، عندما تقوم الشركة بعملية اكتساب ، فأنها فى حقيقة الأمر تكتسب ربحية واضحة وعوائد معروفة ونصيب واضح من السوق ، الأمر الذى يترتب عليه تخفيض درجة عدم التأكد . أن عملية الاكتساب تسمح للشركة بشراء مشروع عمل قائم له مساره الواضح والجلى ، ولهذا السبب تفضل شركات كثيرة الاكتساب كطريقة دخول لمجالات عمل جديدة . أخيرا ، يعد الاكتساب بمثابة

أسلوب الدخول المفضلة، عندما يكون المجال الصناعي المزمع الدخول إليه قائما على أسس راسخة، وتتمتع المنشآت العاملة بحماية من عوائق الدخول.

وكما تتذكر ما ورد في الفصل الثالث، تنشأ عوائق الدخول عن العوامل المرتبطة بتميز المنتج (الولاء للماركة)، وكذلك بمزايا التكلفة المطلقة، فضلا عن الحجم الاقتصادي. وعندما تتميز هذه العوائق بالقوة، تجد الشركة صعوبة في دخول هذا المجال الصناعي من خلال المشروعات الداخلية الجديدة. ويتعين على الشركة التي تسعى للدخول، أن تقوم ببناء مصنع يتميز بالحجم الفعال والكفاءة، مع تنفيذ حملة إعلانية كبيرة مكثفة لكسر حلقة الولاء للماركة مع سرعة إقامة منافذ للتوزيع، وهذه أهداف من الصعب تحقيقها، ومن المحتمل أن تتحمل الشركة نفقات كبيرة في سبيل ذلك، وعلى النقيض من ذلك، بالاعتماد على اكتساب منشأة قائمة تستطيع الشركة تفادي معظم عوائق الدخول، وبمقدور الشركة أن تشتري شركة رائدة من رواد السوق تتمتع بمزايا الحجم الاقتصادي والولاء للماركة. وهكذا نستطيع القول أنه كلما تعاظمت عوائق الدخول، كلما كان الاكتساب هو الطريقة المثلى للدخول.

(وسنلاحظ أن مغريات الاكتساب تستند إلى فرضية أن الشركة التي ترغب في الاكتساب يمكنها ذلك بتكاليف أقل مما لو كانت راغبة في دخول نفس الصناعة من خلال المشروعات الداخلية الجديدة. وكما سترى في القسم التالي، فأن صحة هذه الفرضية غالبا ما تكون محل تساؤل).

عيوب الاكتساب :

لكثير من الأسباب التي أوردناها، فإن الاكتساب يعد بمثابة الوسيلة الشائعة لمد نطاق عمل الشركة إلى مجالات جديدة. ورغم هذا الشيوع، إلا أن هناك دليلا دامغا على أن كثيرا من عمليات الاكتساب تفشل في إضافة قيمة للشركة المكتسبة، بل وغالبا ما ينتهي الأمر إلى تشتيت القيمة. وعلى سبيل المثال، أجرت دار Mercer للاستشارات الإدارية دراسة تناولت خلالها ١٥٠ عملية اكتساب تقدر بأكثر من ٥٠٠ مليون دولار تمت فيما بين يناير ١٩٩٠ ويوليو ١٩٩٥. وانتهت هذه الدراسة إلى أن ٥٠٪ من هذه الاكتسابات لم تحقق قيمة تذكر، بينما ساهمت ٣٣٪ من هذه العمليات في تحقيق عوائد هامشية، بينما استأثرت ١٧٪ فقط من هذه العمليات بالنجاح.

ويشكل أكثر عمومية هناك العديد من الأدلة المنبثقة عن البحث الأكاديمي تشير إلى أن كثيرا من عمليات الاكتساب تفشل في تحقيق المنافع المتوقعة. وفي

دراسة كبرى لمستويات الأداء فيما بعد عمليات الاكتساب للشركات المكتسبة خلال الستينات والسبعينات، أنتهى كل من دافيد رفنسكرافت ومايك شيرر إلى أن كثيرا من الشركات الجيدة تم اكتسابها خلال هذه الفترة وأنه في المتوسط فأن أرباح هذه الشركات ونصيبها من السوق قد تعرضت للتدهور عقب الاكتساب. ولقد لاحظا أيضا أن شركات الشريحة الأصغر ولكنها هامة قد عانت صعوبات مؤثرة أدت إلى عرضها للبيع بواسطة الشركات التى اكتسبتها. بمعنى آخر تشير الأدلة التى ساقها كل من رافنسيكرافت وشيرر إلى أن كثيرا من عمليات الاكتساب تدمر بدلا من أن تساهم فى خلق القيمة.

لماذا تفشل الكثير من عمليات الاكتساب في خلق القيمة؟ يبدو أن هناك أربعة أسباب رئيسية وراء ذلك: (١) غالبا ما تعانى الشركات صعوبات عند محاولتها إحداث التكامل بين الثقافات المختلفة فى الشركة، (٢) تقدير الشركات المبالغ فيه للمنافع وللعوائد الاقتصادية المحتملة من وراء الاكتساب، (٣) تتسم عمليات الاكتساب بالتكلفة العالية، (٤) غالبا ما تفشل الشركات فى تجسيد أهدافها من الاكتساب بصورة كافية.

(١) الصعوبة المتعلقة بالتكامل:

عقب إتمام عملية الاكتساب يتعين على الشركة التى تقوم بالاكتساب أن تعمل على تكامل الأنشطة المكتسبة داخل هيكلها التنظيمى. من خلال أنظمة إدارية ورقابية متكاملة، ودمج عمليات الشركة التى تقوم بالاكتساب والشركة المكتسبة،أو إرساء حلقات ربط لتقاسم المعلومات والكفاءات الوظيفية. وعند محاولة إنجاز التكامل سوف تظهر العديد من المشكلات المتوقعة. وغالبا ما تنشأ هذه المشكلات عن التفاوت فى الثقافات السائدة في كل من الشركتين. وبعد إتمام عملية الاكتساب تشهد الشركات التى تم اكتسابها معدل دوران إدارى عالى، وقد يرجع ذلك لأن موظفى هذه الشركات لا يحبون طريقة الشركة المكتسبة فى التعامل مع مختلف الأمور. وتشير دلائل أحدث الأبحاث إلى أن خسارة وفقدان الخبرة والموهبة الإدارية، هذا فضلا عن الأضرار المترتبة على التوتر الدائم بين الأنشطة يمكن أن يؤدى لوقوع ضرر مادى بأداء الوحده التى تم اكتسابها. وعلى سبيل المثال على ما يمكن أن يحدث، أنظر الاستراتيجية من الواقع رقم (٣/١٠) والتى تتناول معدل الدوران الإدارى العالى فى شركة بوسطن بعد أن تم اكتسابها بمعرفة بنك ميلون عام ١٩٩٣.

استراتيجية من الواقع (٣/١٠)

عائلة كبيرة غير سعيدة في Mellon Bank

تبنى السيد فرانك كاهوت الرئيس التنفيذى لـ Mellon Bank في فيلادلفيا في أواخر السبعينات استراتيجية عامة من الممكن أن تخفض من قابلية تأثر أرباح البنك بالتغيرات التى تحدث فى معدلات الفائدة. وكان الحل الذى أبتكره السيد كاهوت هو أن ينوع فى الخدمات المالية من أجل ضمان الحصول على تدفق منتظم وثابت من الدخل الذى يعتمد على الرسوم المحصلة مقابل عمليات إدارة الأموال. وفى إطار هذه الاستراتيجية أكتسب بنك ميلون شركة بوسطن مقابل ١,٤٥ بليون دولار. وتعتبر بوسطن شركة ذات ثقل فى مجال إدارة الأموال حيث أنها تدير استثمارات لعملاء كبار مثل مؤسسة صندوق معاشات التقاعد. وفى عام ١٩٩٤ أبتاع بنك مليون اكتسابه لبوسطن باكتسابه لشركة درايفوس وهى منظمة ائتمان، بسعر ١,٧ بليون دولار. وكنتيجة لذلك، كان الشق الأعظم من دخل ميلون بنك محققا من تلك الخدمات المالية التى تقدم مقابل رسوم معينة.

وفى عام ١٩٩٣، مع ذلك، واجه بنك ميلون بعض العثرات الخطيرة أثناء محاولته فى أن يصبح بنك عظيم النفوذ فى سوق المال. حيث بدأت المشكلات فى شركة بوسطن تطفو على السطح بعد اكتساب بنك ميلون لها بفترة وجيزة. فمنذ البداية كان هناك صدام واضح فى الثقافات. ففى ميلون العديد من المديرين يصلون إلى مكاتبهم فى الساعة السابعة صباحا. ويقضون أثنتا عشر ساعة يوميا نظير مرتب يعتبر متواضعا بالقياس لمستوى الأجور فى الخدمات المصرفية. علاوة على أنهم يقعون ضمن تسلسل أدارى للشركة، والذى يسيطر عليه السيد فرانك كاهوت، والذى يركز نمطه الإدارى على احتواء التكلفة والاقتصاد فى الأنفاق. وفى بوسطن أيضا نجد أن المديرين يعملون لمدة أثنتا عشر ساعة يوميا، ولكنهم يتوقعون قدرا معقولا من الاستقلالية، وجداول عمل مرنة، وأجور مرتفعة، ومزايا كثيرة، إضافة إلى علاوات كبيرة مقابل الأداء، وفى معظم السنوات نجد أن أكبر عشرين من مديرى شركة بوسطن يتراوح دخل الواحد منهم بين ٧٥٠ ألف دولار، ومليون دولار فى العام. ولقد صعق بعض الموظفين الكبار فى بنك مليون بعد زيارتهم لشركة بوسطن لما رأوه من مناخ الأندية الرئيسية، والثروة، وفى تحركه لتنظيم شركة بوسطن، صمم بنك مليون على ضرورة تخفيض بوسطن لنفقاتها ووضع ضوابط جديدة تحد من التنقلات والحفلات، والمزايا. وبدأت الأمور تسوء فى أكتوبر عام ١٩٩٣، عندما أشتكى صندوق المعاشات. فى ولاية ويسكنسون لبنك ميلون من انخفاض عوائد المحفظة الخاص بالصندوق والذى تقوم بوسطن بإدارته. وفى نوفمبر قام بنك ميلون

بتسييل المحفظة ، مع خصم ١٣٠ مليون دولار كرسوم مقابل المكاسب ، كما قام ميلون أيضا بفصل مدير المحفظة بدعوى أنه كان يمارس معاملات غير مرخص بها . ويبدأ موقف بنك ميلون أمام كثير من مديرى شركة بوسطن بأنه انتهاك لضمانات الاستقلال فى العمل والتى قدمها بنك ميلون لشركة بوسطن عند اكتسابه إياها . كما أنهم وجهوا اللوم لبنك ميلون على التسرع فى تسييل المحفظة ، والتى ادعوا أن مسئولى بنك مليون قد وافقوا على الاستراتيجية الخاصة بها ، والأكثر من ذلك أنها يمكن أن تثبت صحتها إذا ما هبطت معدلات الفائدة ، وقد هبطت فيما بعد ، واستياء من تدخل بنك ميلون فى إدارة بوسطن قام سبعة مديرين فى وحدة إدارة الأصول فى شركة بوسطن بالإضافة إلى رئيسها التنفيذى ديسموند هيث رود فى مارس بعرض إلى ميلون لشراء حصة فى رأس المال تسمح بالسيطرة على تلك الوحدة ببوسطن ، كانت هذه الوحدة تعد إحدى الجواهر فى تاج بنك ميلون . حيث أنها تدير ٢٦ بليون دولار من الأصول ، ولقد أوضح السيد هيث رود ازدراؤه لصرفى بنك ملبون معتقدا أنهم ليس لديهم خبرة فى مجال نشاط الاستثمار . وفى أبريل رفض بنك ميلون عرض الشراء ، وعلى الفور قام السيد هيث رود بترك الشركة وبدأ فى إدارة شركته الخاصة فى إدارة الاستثمار وبعد أيام قليلة طلب بنك ميلون من الموظفين فى بوسطن توقيع عقود عمل تحد من قدرتهم على الاستقالة والعمل فى شركة هيثرود المنافسة . ولقد رفض ثلاثة عشر من كبار موظفى شركة بوسطن توقيع تلك العقود . ولقد ترك هؤلاء الخمسة عشر وظائفهم بغرض الالتحاق بشركة هيث رود الجديدة لعمليات إدارة الأموال . وهذا الرد من قبل هيث رود ورفاقه تبعها سلسلة أخرى من ردود الأفعال من قبل العملاء أصحاب المحافظ الكبيرة ، حيث قام جهاز ولاية أريزونا للتعاقد ، على سبيل المثال ، قام بسحب مليون دولار من بنك ميلون وحولها لشركة هيث رود ، بينما قام جهاز مقاطعة مريستو للتقاعد بتحويل ٤٠٠ مليون دولار فى صورة أصول لشركة هيث رود ولقد صرح أحد العملاء قائلا:

هناك علاقة وطيدة تربطنا بشركة بوسطن تعود لثلاثين عاما مضت ، وعندما خرج الأفراد الذين كنا نتعامل معهم فى حساباتنا فرجعنا نحن أيضا " .

ولقد علق السيد فرانك كاهوت على الحدث " أننا فعلا قد لحق بنا ضرر ولكن هذا الحدث من السهل التعامل معه وأدارته . ولن تفقد قوة الدفع أبدا . ولكن الآخرين لم يكونوا متأكدين تماما من ذلك . حيث أن هذا الحدث كان مثالا آخر عن مدى صعوبة دمج شركتين متباعدتين فى ثقافتهما ، وكيف أن التحول الذى يحدث فى الإدارة يمكن أن يسفر عن عواقب خطيرة تفوق أى محاولة لخلق قيمة من عملية الاكتساب .

(٢) المبالغة في تقدير العوائد الاقتصادية :

حتى عندما يتحقق التكامل، فأنهم غالبا ما يبالغون في تقدير احتمال خلق القيمة من خلال دمج نشاطين مختلفين معا. وتبالغ الشركات أيضا في حجم المزايا الاستراتيجية والتي يمكن أن تنشأ من الاكتساب، وهكذا تدفع هذه الشركات أكثر مما تستحقه الشركة المستهدفة لعمليات الاكتساب. ولقد أرجع ريتشارد وول هذا الاتجاه للثقة الزائدة بالنفس من قبل الإدارة العليا. إذ أنه وفقا لما قاله وول، فأن مديري القمة يميلون إلى المبالغة في قدرتهم على خلق القيمة من عملية الاكتساب لسبب أساسي هو أن صعودهم لقمة الشركة قد منحهم إحساسا مبالغا فيه بقدراتهم الخاصة.

إن عملية اكتساب عدد من الشركات المتوسطة الحجم المتخصصة في تصنيع الخمور، والتي قامت بها شركة كوكا كولا في عام ١٩٧٥ يصور هذا الموقف، حيث بالغت شركة كوكا كولا في تقدير العوائد والمنافع الاقتصادية المترتبة على الاكتساب. وتأسيسا على المنطق القائل أن المشروبات هي المشروبات، تطلعت شركة كوكا كولا إلى استغلال كفاءتها المتميزة في التسويق للسيطرة على صناعة الخمور في الولايات المتحدة. إلا أنه وبعد شراء ثلاث شركات تعمل في مجال الخمور، وبعد سبع سنوات من تحقيق الأرباح الهامشية، أدركت كوكا كولا أخيرا أن الخمور والمشروبات الخفيفة منتجات مختلفة تماما بعضها عن البعض الآخر، إذ أنها تختلف في عناصر الجاذبية، ونظم التسعير وشبكات التوزيع. وفي عام ١٩٨٣ باعت شركة كوكا كولا العمليات الخاصة بصناعة الخمور إلى شركة جوزيف سيجرام وأبنائه مقابل ٢١٠ مليون دولار، وهو يعادل السعر الذي دفعته كوكا كولا بالإضافة إلى الخسائر الضخمة إذا ما أخذ معدل التضخم في الحسبان.

(٣) تكاليف الاكتساب :

إن اكتساب الشركات والتي يتم تداول أسهمها بشكل عام يُعد مكلفاً جداً. وعندما تقوم شركة بتقديم عطائها لاكتساب أسهم منشأة أخرى، فأن سعر أسهم المنشأة المطلوب اكتسابه يميل إلى الارتفاع. والأرجح أن يحدث ذلك مع المناقصات التي تشهد منافسة بين شركتين أو أكثر في وقت واحد للسيطرة على شركة واحدة مستهدفة. وهكذا يتعين على الشركة التي تقوم بالاكتساب أن تدفع مبلغا إضافيا يزيد عن القيمة السوقية الحالية للشركة المستهدفة. وفي مستهل الثمانينات دفعت الشركات المكتسبة مبلغا إضافيا يزيد في المتوسط ما بين

٤٠% إلى ٥٠% عن أسعار الأسهم الجارية مقابل الاكتساب. وما بين أعوام ١٩٨٥ و ١٩٨٨ عندما وصلت عمليات الاكتساب إلى ذروتها فأن نسبة ٨٠% كمبلغ إضافي يفوق السعر العادى المتداول كانت أمرا شاذا فى ذلك الوقت. وفى الحقيقة فأن العطاء الضخم لاكتساب آر جى آر نابيسكو فى أواخر عام ١٩٨٨ شهد ارتفاعا كبيرا فى سهم آر جى آر وذلك من ٤٥ دولار قبيل محاولة الاكتساب، إلى ١١٠ دولار فى وقت بيع نابيسكو زيادة قدرها ٢٠٠% بحلول النصف الأول من عام ١٩٩٠، والزيادة المدفوعة مقابل الاكتساب كانت أكبر بمعدل ما بين ٤٠% و ٥٠%. إن الدين الذى تتحمله الشركة المكتسبة لتمويل مثل هذا الاكتساب المكلف يمكن أن يتحول فيما بعد بمثابة قيد حول رقبة الشركة التى تقوم بالاكتساب، وخصوصا إذا كانت معدلات الفائدة مرتفعة. هذا فضلا عن أنه إذا كانت القيمة السوقية للشركة المكتسبة يتعين عليها تحسين أداء الوحدة التى تم اكتسابها بقدر الإمكان من أجل جنى عوائد إيجابية على استثماراتها، ولاشك أن مثل هذه المكاسب المرتبطة بالأداء تعد صعبة التحقيق.

(٤) الدراسة والمراجعة غير الكافية قبل عملية الاكتساب:

عقب إخضاع عمليات اكتساب قامت بها عشرون شركة مختلفة للبحث والدراسة والتى قام بها كل من فيليب هاسبسلاج ودافيد جيمسون، الذين توصلا إلى نتيجة مؤداها أن هناك سببا واحدا وراء فشل الاكتساب ويتمثل فى الاهتمام غير الكافى من قبل الإدارة لعملية الدراسة والإطلاع والمراجعة قبل الاكتساب. ولقد اكتشفا أن كثيرا من الشركات تقرر اكتساب شركات أخرى دون التحليل العميق للعوائد والتكاليف المحتملة. وبعد اكتمال عملية الاكتساب تكتشف الشركات المكتسبة أنها بدلا من شراء نشاط أعمال جيد الأداء، اشتروا منظمة مثيرة للمتاعب والمشكلات. وكان ذلك هو ما حدث مع زيروكس عندما اشترت شركة كرم وفوستر للتأمين فى مستهل الثمانينات. وقد أدركت زيروكس فيما بعد أن إتمام عملية الاكتساب شركة Crum and Forster للتأمين كانت مورد عالى التكاليف وتفتقر إلى الكفاءة والفاعلية فى مجال التأمين، وعلى أثر ذلك، اتجهت زيروكس إلى التحرر من هذا النشاط متكبدة بذلك خسارة كبيرة.

الخطوط الإرشادية لعمليات الاكتساب الناجحة:

لتفادى المخاطر والقيام بعملية اكتساب ناجحة، تحتاج الشركة إلى تبنى اتجاه هيكلى قوى الأساس يحتوى على ثلاثة عناصر رئيسية: (أ) تحديد الهدف

وحسن الإطلاع قبل الاكتساب ، (ب) استراتيجية جيدة للمزايدة ، (ج) التكامل .

(أ) حسن الإطلاع :

لاشك أن التحليل والدراسة الجيدة قبل الاكتساب يزيد من معرفة الشركة بأهداف عملية الاكتساب ، مما يؤدى إلى تقييم أكثر واقعية للمشكلات المرتبطة بتنفيذ عملية الاكتساب وتحقيق تكامل النشاط الجديد مع الهيكل التنظيمى للشركة، كما أن ذلك يؤدى إلى تقليص المخاطر المتعلقة بشراء نشاط عمل قد ينطوى على بعض المشكلات المحتملة. وتبدأ عملية الإطلاع والدراسة والتحليل من خلال تقييم مفصل للمنطق الإستراتيجي من وراء عملية الاكتساب وتعين نوعية المنشأة التى يمكن أن تكون مرشح مثالى لعملية الاكتساب. بعد ذلك، يتعين على الشركة أن تقوم بعملية مسح للقطاع الخاص المستهدف من المنشآت المرشحة لعمليات الاكتساب المحتملة، مع تقييم كل منها طبقا لمجموعة من المعايير المفصلة، وذلك بالتركيز على ما يلى : (١) المركز المالى، (٢) مركز المنتج فى السوق، (٣) البيئة التنافسية، (٤) القدرات الإدارية، (٥) النمط الثقافى السائد فى الشركة. مثل هذا التقييم من شأنه أن يمنح الشركة القدرة على التعرف على نقاط القوة والضعف لكل منشأة مرشحة، فضلا عن المدى المتعلق بالحجم الاقتصادى المحتمل بين الشركات المكتسبة والتى يتم اكتسابها، وكذلك التعرف على مشكلات التكامل المحتملة، ومدى توافق الأنماط الثقافية السائدة بين الشركات المكتسبة وتلك التى يتم اكتسابها. حينئذ يتعين على الشركة أن تعمل على تقليص قائمة المرشحين والاكتفاء بالأكثر قبولا ثم العمل على تقييمهم مرة أخرى. وفى هذه المرحلة قد يقتضى الأمر استطلاع آراء البنوك الاستثمارية كطرف ثالث أو قد تعد آرائهم على جانب كبير من الأهمية حيث أنها تلقى الضوء على كفاءة الشركات المستهدفة بالاكتساب. بعد ذلك من المنطقى أن تكون الشركة التى تتصدر القائمة عقب هذه العملية هى التى تمثل هدف الاكتساب.

(ب) استراتيجية المزايدة :

تهدف هذه الاستراتيجية إلى خفض السعر الذى يجب على الشركة أن تدفعه للمنشأة المرشحة للاكتساب. أن العنصر الضرورى والأساسى لاستراتيجية المزايدة الجيدة هو التوقيت. وعلى سبيل المثال، نجد أن شركة هانسون بى ال سى، وهى إحدى أشهر الشركات التى قامت بعمليات اكتساب خلال

الثمانينات، كانت دائما تبحث عن الأنشطة السليمة أساسا والتى كانت تعانى من مشكلات قصيرة الأجل تتعلق بعوامل مرتبطة بدورة حياة الصناعة أو تعانى مشكلات داخلية فى أحد أقسامها. أن مثل هذه الشركات عادة ما تكون ذات قيمة متدنية فى سوق الأسهم، وهكذا يمكن شراءها دون الاضطرار لدفع علاوة إضافية تقدر ما بين ٤٠% أو ٥٠% زيادة عن أسعار الأسهم الجارية. ومع اختيار التوقيت الجيد، يمكن للشركة أن تحقق صفقة شراء جيدة.

(ج) التكامل :

بالرغم من أن الأداء الجيد فيما يختص بعملية الإطلاع والمزايدة، فقد يفشل الاكتساب إذا لم تتخذ خطوات إيجابية لأحداث التكامل بين الشركة المكتسبة والهيكل التنظيمى للشركة التى قامت بالاكتساب. أن التكامل يجب أن يتمركز حول مصدر الخبرة الاستراتيجية المحتملة لعملية الاكتساب. مثلا، فرص المشاركة فى العمليات التسويقية، والتصنيع، والتوظيف، والبحث والتطوير، والفرص المالية، أو الموارد الإدارية. كما يجب أن يقترن التكامل بخطوات تؤدى إلى التخلص من تكرار التجهيزات والتسهيلات والوظائف. هذا بالإضافة إلي وجوب بيع أى أنشطة غير مرغوب فيها من أنشطة الشركة المكتسبة. وأخيرا، إذا ما كانت أنشطة العمل المختلفة وثيقة الصلة ببعضها البعض، فأن الأمر يتطلب درجة عالية من التكامل. وفى حالة شركة هانسون يمكن أن يكون مستوى التكامل عند الحد الأدنى حيث أن استراتيجية الشركة هى واحدة من الاستراتيجيات غير المرتبطة. إلا أن شركة مثل شركة فيليب موريس تتطلب تكاملا أكبر نظرا لأن استراتيجياتها تعتبر إحدى استراتيجيات التنويع المرتبط.

المشروعات المشتركة كاستراتيجية للدخول joint ventures :

مغريات المشروعات المشتركة :

قد ترى الشركة إمكانية تأسيس عمل جديد فى صناعة ناشئة أو تمر بمرحلة النمو، ولكن المخاطر والتكاليف المصاحبة للمشروع عادة ما تكون أكثر مما ترغب الشركة فى تحمله بنفسها. وفى مثل هذه الظروف، قد تتخذ الشركة قرارا بالدخول فى مشروع مشترك مع شركة أخرى، وتستغل هذا المشروع المشترك كأداة أو وسيلة لدخول مجال عمل جديدة. ولاشك أن مثل هذه الترتيبات تمنح الشركة القدرة على تقاسم المخاطر الكبيرة والتكاليف المرتبطة بالمشروع الجديد.

على سبيل المثال و في عام ١٩٩٥ . قامت كل من IBM و Motorola بمشاركة كان الغرض منها توفير خدمة تسمح لمستخدمي الحاسب بالاتصال عبر موجات الراديو . وكان بمقدور العملاء شراء الخدمة واستخدام أجهزة حاسب محمولة تقوم بصنعها موتورولا للاتصال من خلال شبكة خاصة متصلة بأبراج الراديو قامت IBM ببنائها في جميع أنحاء الولايات المتحدة. واستهدف ذلك المشروع السوق الضخمة المحتملة التى تضم الأفراد الذين قد يستفيدون من استخدام الحاسب الآلي في موقع العمل، مثل المتخصصون في إصلاح المعدات في المكاتب في مواقع مختلفة. ويقدر المحللون حجم السوق لمثل هذه الخدمة حاليا بعشرات الملايين من الدولارات، قد تصل إلى البلايين خلال العقد القادم .

نظرا لطبيعة مرحلة النشوء التى تمر بها هذه الصناعة، فأن المشروع يواجه مخاطر كبيرة. إذ تبدو في الأفاق تقنيات منافسة. وعلى سبيل المثال، تم تجهيز أجهزة الحاسب ' Lap Top ' "بالموديم " لتسهيل عملية الاتصال بالحاسبات من خلال شبكات التليفون المحمول. هذا بالرغم أن شبكات التليفون المحمول أكثر ازدحاما وأقل موثوقية مقارنة بشبكات الراديو، وأن هذه الأمور قد تتغير، ومع الأخذ في الاعتبار عدم التأكد هذا، فأن دخول موتورولا و أى بى ام في مشروع مشترك وتقاسم المخاطر المرتبطة بهذا العمل أمر عميق المعنى.

هذا بالإضافة إلى أن المشروع المشترك يكتسب معنى وعمقا عندما تستطيع الشركة زيادة احتمال إنشاء مشروع جديد بنجاح من خلال تضافر القوى مع شركة أخرى. أما بالنسبة للشركة التى تمتلك بعض المهارات والأصول الثابتة الضرورية لإنشاء مشروع جديد ناجح بالمشاركة مع شركة أخرى تمتلك مهارات وأصول مكملة، فلاشك أن ذلك يزيد من احتمال تحقيق النجاح .

ومرة أخرى يقدم لنا المشروع المشترك بين IBM وموتورولا المثال، إذ أن موتورولا تسيطر على سوق أجهزة الاتصال النقالة بالراديو، وتقوم بالفعل بتصنيع أجهزة حاسب محمولة، إلا أنها تفتقر إلى وجود شبكة راديو تغطى جميع أنحاء البلاد، حيث يستطيع مستخدمو الحاسبات المحمولة الاتصال ببعضهم البعض. وعلى الناحية الأخرى نجد أن IBM تفتقر إلى تقنية الراديو، ولكنها تمتلك شبكة خاصة من أمواج الراديو وبنيت بشكل أساسى من أجل الاتصال مع ٢٠٠٠٠ من مستخدمي خدمات IBMفي الموقع، وتغطى أكثر

مـــن ٩٠% من البلاد. ولاشك أن المزج بين مهارات موتورولا في مجال تكنولوجيا الراديو، وشبكة الراديو في IBM في إطار مشروع مشترك واحد قد يزيد من احتمالات نجاح المشروع.

مخاطر المشروعات المشتركة :

هناك ثلاثة مخاطر رئيسية للمشروعات المشتركة (أولا) يسمح المشروع المشترك للشركة باقتسام المخاطر والتكاليف الخاصة بتطوير العمل الجديد، إلا أنه يتطلب أيضا تقاسم الأرباح في حالة نجاح المشروع الجديد. (ثانيا) أن الشركة التي تدخل في مشروع مشترك عادة ما تتحمل مخاطر التفريط في مهاراتها المعرفية لصالح شريكها، الذي يمكن له أن يستخدم تلك المهارات في التنافس مباشرة مع الشركة في المستقبل. إلا أنه وكما أشرنا في معرض نقاشنا للتحالفات الاستراتيجية العالمية في الفصل الثامن أنه يمكن تكوين وبناء المشروعات المشتركة للحد من هذه المخاطر وتقليل معدلاتها. (ثالثا) يجب على الشركاء أن يتقاسموا الرقابة والتحكم، وإذا ما كان لكل شريك فلسفته الخاصة التي تختلف عن الآخر فيما يتعلق بالنشاط، والآفاق الزمنية، فضلا عن الأفضليات الاستثمارية المختلفة، فأنه في هذه الحالة يمكن أن تبرز العديد من المشكلات. كما أن الصراعات حول كيفية إدارة المشروع المشترك قد يترتب عليها تمزق وفشل المشروع.

وأجمالا وبالرغم أن المشروعات المشتركة لها مزاياها المميزة مقارنة بالمشروعات الداخلية الجديدة كوسائل لبناء وإدارة أنشطة جديدة، إلا أن لها أيضا عيوبا معينة. وعند اتخاذ قرار يتعلق بما إذا كانت الشركة تعتزم الاستمرار بمفردها أو من خلال التعاون مع شركة أخرى في شكل مشروع مشترك، يحتاج المديرون الاستراتيجيون في هذا الموقف للنظر بعناية في المسألة وتقييم الآراء المؤيدة والمناهضة للبدائل المختلفة.

إعادة الهيكلة Restructuring :

لقد ركزنا حتى الآن على الاستراتيجيات المتعلقة بالتوسع في مجال عمل الشركة ليشمل أنشطة جديدة. وسننتقل الآن لمناقشة الوجه المقابل من العملة. والذي يتمثل في استراتيجيات تقليص مجال النشاط للشركة وذلك بالخروج من مجالات وأنشطة عمل معينة. وعلى مدار السنوات القليلة الماضية أصبح تقليص مجال نشاط الشركة من خلال إعادة الهيكلة بمثابة استراتيجية شائعة، وخصوصا بين الشركات التي اتجهت لتنويع أنشطتها خلال الستينات

والسبعينات والثمانينات. وفي معظم الحالات تتجه الشركات المنشغلة بعمليات إعادة الهيكلة إلى التحرر والتجرد من الأنشطة المتباينة من أجل التركيز على مجال عملهم الأساسي. ولعلك تتذكر ما ورد في الافتتاحية من وصف لكيفية اتخاذ شركة AT&T قرار بإعادة الهيكلة والتركيز على مجال خدمات الاتصال والخروج من مجالات العمل المرتبطة بصناعة الحاسبات والتجهيزات الشبكية، وذلك من خلال التخلص من هذه العمليات وتحويل مسئوليتها لمستثمرين آخرين مستقلين. وهناك شركات كبرى مشهورة أخرى كانت تتبنى مفهوم التنويع، واتجهت لتبنى استراتيجيات مشابهة، ومن هذه الشركات جنرال ألكتريك التي شرعت في إعادة الهيكلة عندما تولى جاك ولسن منصب الرئيس التنفيذي، وكذلك شركة سيرز التي تخلصت بالبيع من شركة "اول ستيت أنشورانس" وكولدويل بانكر للعقارات وكذلك تخلصت من شركة وين وبتر رينولدز من أجل التركيز في مجال أعمالها الأصلي المتعلق بتجارة التجزئة. لمزيد من التفاصيل حول إعادة الهيكلة في شركة سيرز – انظر الاستراتيجية من الواقع رقم (٤/١٠).

استراتيجية من الواقع: (٤/١٠)

إعادة هيكلة سيرز

في عام ١٩٨١ أعلنت شركة سيرز والتي كانت تعد أكبر شركات التجزئة في الولايات المتحدة في ذلك الوقت، أنها في غضون أسبوع واحد سوف تقوم باكتساب "دين وايتر رينولدز" أكبر خامس شركة سمسرة في المقاطعة، وكذلك شركة "كولدويل بانكر" أكبر سمسار عقاري في الدولة، وذلك نظير مبلغ أجمالي قدره ٨٠٠ مليون دولار أمريكي. وكانت الفكرة هي توحيد عمليات هاتين الخدمتين الماليتين مع شركة "أول ستيت" والتي اكتسبتها شركة سيرز عام ١٩٣٤ م، والتي أيضا تعد ثاني أكبر مؤمن في العالم ضد إصابات الأفراد وعلى ممتلكاتهم. وكان جوهر الاستراتيجية التي تبنتها سيرز الرغبة في تفعيل وتقوية ودعم ستداتها الأسطورية المسماة "سندات الثقة" مع العملاء في صناعة الخدمات المالية السريعة النمو، وهذه الاستراتيجية والتي يشير أليها رئيس الشركة التنفيذي إدوارد بريتان دائما على أنها "حصالات للأسهم socks to stocks" واعتقدت سيرز أن عملاء التجزئة سينجذبون بقوة لمقدمي الخدمات المالية التي تملكها سيرز. فأن الشركة خططت لإنشاء مكاتب لإدارة عمليات خدماتها المالية في الأقسام التابعة لسيرز، وأن تستخدم الكتالوج الخاص بها والذي ترسله بريديا كقناة لبيع هذه الخدمات المالية.

ومع ذلك فأن الثمانينات وأوائل التسعينات لم تكن رحيمة لشركة سيرز، فبينما لاقت عمليات الخدمات المالية نجاحا كبيرا، إلا أن عمليات البيع بالتجزئة وهي نشاطها الأساسي واجهتها مشكلات عديدة. ففي خلال معظم سنوات الثمانينات انخفضت مكاسب مجموعة سيرز للتجزئة بمعدل سنوي يتراوح بين ٧% إلى ٨%، كما تقلصت حصتها في السوق. كما انخفضت حصة تجارة متجر الأقسام التي تقوم سيرز بإدارته من نسبة ٩% عام ١٩٨٢م إلى نسبة ٦% عام ١٩٩٢م. ومن الجدير بالذكر أن شركة سيرز لم تفعل الكثير لمواكبة نمو متاجر الخصم، وتجارة التجزئة مثل " وول مارت، وكوستكو، وهوم ديبوت " حيث أن كل هذه المتاجر نمت على حساب عملاء شركة سيرز من الطبقة الوسطى. ويوجه النقاد اتهاما لمسؤلي شركة سيرز الكبار بأنهم يبدون اهتماما أكبر بالمشروعات الجديدة بدلا من نشاطهم الأساسي في إدارة متاجر سيرز. وكنتيجة لذلك، كانت سيرز بطيئة في رد فعلها وتفاعلها مع المنافسة الجديدة مما أدى إلى ركود مبيعاتها. علاوة على أن تعثر عمليات تجارة التجزئة في شركة سيرز أثارت سخرية وول ستريت، وعلى الأقل كانت هناك محاولة لم تكتمل للسيطرة على الشركة في أوائل عام ١٩٨٨، عندما سرت شائعات عن عرض قيمته ٥٠,٢ بليون دولار قدمه رونالد بيرلمان رئيس شركة ريفلون. وكان رد فعل سيرز بالإعلان عن نيتها تصفية مكتبها الرئيسي في شيكاغو وانتهاجها لاستراتيجية جديدة في متاجرها أسمتها " أسعار مخفضة كل يوم ". ولكن كلا هذين التحركين صادفهما الفشل. وبعد عام تخلت سيرز عن محاولتها لبيع سيرز تاور، علاوة على أنها لم تستطع إقناع المستهلكين بأن أسعارها هي الأقل في المدينة، ربما لأنها ليست كذلك.

في غضون ذلك استمرت أسهم الشركة في الهبوط. ومما زاد الأمر سوءا، أنه في عام ١٩٩٢ حدث تراجع شديد في التعامل مع السند الأسطوري لشركة سيرز والمسمى " بسند الثقة " مع العملاء وذلك أن اكتشف العملاء أن عملية خدمات السيارات كانت تحمل العملاء أعباء إضافية بشكل تلقائي مقابل الحفاظ على هذه الخدمات. وفي الوقت ذاته لاحظت شركة موردي لخدمة المستثمرين زيادة عبء ديون شركة سيرز فقامت بخفض قيمة أسهم الشركة، وضغط المستثمرين على الشركة لاتخاذ أجراء عنيف وقاسي. وفي سبتمبر عام ١٩٩٢م أعلنت سيرز عن خططها لبيع شركتي " دين وايتر رينولدز " وشركة " كولدويل بانكر " وأيضا عن طرح ٢٠% من أسهم شركة أول ستيت للمستثمرين الأفراد. وفي الواقع فأن شركة سيرز كانت تدير ظهرها لثلاثة عشر عاما من التنويع، واستثمارات ببلايين الدولارات حتى تتمكن أدارتها العليا من تكريس مزيد من الوقت لإعادة الحياة لنشاط التجزئة المتعثر. ومما لاشك فيه أن التغير في

استراتيجية العمل كان اعترافا مهينا من قبل الإدارة العليا لشركة سيرز، وبالأخص السيد إدوارد بريتان رئيسها التنفيذي، حيث أنها أساءت توجيه استراتيجية الشركة.

والسؤال الأول الذي يطرح نفسه، لماذا تتجه شركات كثيرة إلى إعادة الهيكلة في هذا الوقت بالذات؟ وبعد الإجابة على هذا السؤال، سوف نتناول الاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها الشركات للخروج من مجالات العمل. ومن ثم تناقش الاستراتيجيات العكسية المختلفة الأخرى التي توظفها الشركات لإعادة تفعيل مجالات عملهم الأصلية.

لماذا إعادة الهيكلة ؟

هناك سبب رئيسي واحد لإعادة الهيكلة التي تمت في السنوات القليلة الماضية ألا وهو المبالغة في التنويع. وهناك أدلة كافية تشير إلى أنه أثناء فترة الذروة لحركة التنويع التي بدأت في الستينات واستمرت حتى الثمانينات اتسمت شركات كثيرة بالمبالغة في التنويع. وبمعنى أدق فأن عدم الكفاءة البيروقراطية والذي تمخضت عن التوسع في مجال عمل المنظمة قد فاقت وتجاوزت القيمة المضافة التي يمكن خلقها، وما يترتب عليه تدهور أداء الشركة. ونتيجة لذلك انخفضت أسعار أسهم تلك الشركات ووجدت نفسها معرضة لمزايدات عدائية للسيطرة عليها. وفي الحقيقة لقد تم اكتساب العديد من الشركات التي تبنت سياسة التنويع خلال الثمانينات، ومن ثم تفتت هذه الشركات. وهذا ما حدث لشركة "الصناعات الأمريكية"، وشركة "SCM"، وهما أثنين من الشركات التي تنوعت بشكل كبير واللتان تم اكتسابهما ومن ثم تفتيتها بواسطة شركة هانسون بي ال سي. وعلى نفس المنوال، عندما اكتسبت شركة كولبرج وكارفيس وروبرتس شركة أر جي ار نابيسكو للمنتجات الاستهلاكية المتنوعة في عام ١٩٨٨، وقامت شركة ار جي ار بالتخلص بالبيع من كثير من أنشطتها المتنوعة وعهدت بها لمستثمرين مستقلين أو إلى شركات أخرى.

والعامل الآخر الذي يؤدي إلى تنشيط النزعة الحالية لإعادة الهيكلة هو أن العديد من الشركات خلال الثمانينات والتسعينات وجدت أن مجالات عملها الأصلية عرضة لهجوم منافسين جدد. وعلى سبيل المثال ونتيجة لعملية التحرر من اللوائح الحكومية، تواجه شركة اي تي اند تي بيئة تنافسية أكثر شدة في مجال عملها الأصلي وهو الاتصالات الدولية، الأمر الذي ساعد على اتخاذ

استراتيجية التجرد :

وهى المفضلة بين استراتيجيات الرئيسية الثلاثة ، إذ أنها تمثل أفضل طريقة بالنسبة للشركة لاسترداد أو استعاضة أكبر قدر ممكن من استثماراتها الأولية فى وحدة من وحدات النشاط . وتتجسد الفكرة فى بيع وحدة النشاط إلى صاحب أعلى عطاء مقدم . وهناك ثلاثة أنواع من المستثمرين هم المستثمرين المستقلين ، والشركات الأخرى ، وإدارة وحدة العمل المطلوب التخلص بالبيع منها . أن التخلص بالبيع من وحدة النشاط إلى المستثمرين المستقلين عادة ما يشار إليه بـ " Spin off "، والذى يكتسب معنى وعمقا عندما تكون الوحدة المباعة مربحة وعندما يكون هناك تقبل من قبل سوق الأسهم لعملية إصدار أسهم جديدة . وهو أمر عادى أثناء نشاط سوق المال ، ولكنه غير ذلك خلال فترة هبوط السوق ، وهكذا وعلى سبيل المثال ، فى عام ١٩٩٢ نجحت شركة ويرهاوزر للمنتجات الخشبية فى تحويل وحدتها المسماة بأراجون تريد براندس بالبيع إلى مستثمرين مستقلين . وتلقف المستثمرون أسهم الإصدارات الجديدة ، الأمر الذى ترتب عليه جعل منتجاتها من الحفاضات ذات ربحية عالية . ولاشك أن مبدأ التحول يفلح إذا ما كانت الوحدة المراد تحويلها غير مربحة وغير مغرية للمستثمرين المستقلين ، أو إذا ما كان سوق الأسهم يشهد تدهور أو عدم استجابة للإصدارات الجديدة .

أن التخلص بالبيع من وحده من وحدات العمل لشركة أخرى يعد بمثابة استراتيجية يتكرر تبنيها من الشركات عندما يكون من الممكن بيع تلك الوحدة إلى شركة تعمل فى نفس النشاط .

وفى مثل هذه الحالات غالبا ما يكون المشترى مستعدا لدفع مبلغ كبير من المال مقابل تلك الفرصة التى قد تسهم بشكل كبير فى زيادة حجم أعماله بالفعل بشكل عاجل . وعلى سبيل المثال ، وفى عام ١٩٨٧ باعت هانسون بى ال سى وحدتها الفرعية المتخصصة فى مجال القلادات والمسماة جليدن ، والتى كانت قد تم اكتسابها منذ ستة شهور فقط عندما تمت سيطرة شركة اس ام على شركة اى سى اى (صناعات أمبيركال الكيميائية) . وكانت جليدن تمثل أكبر شركات الطلاء فى الولايات المتحدة ، وكانت اى سى اى أكبر مصانع الطلاء خارج الولايات المتحدة . ولذلك كان الأمر يمثل صفقة جيدة من وجهة نظر اى سى اى ، واستطاعت شركة هانسون الحصول على سعر كبير مقابل عملية البيع هذه .

أما التخلص من الوحدة ببيعها لأدارتها ، فيشار إليه بمصطلح السيطرة الإدارية على كامل الحصة (MBOs)، ويشبه السيطرة المدعومة لكامل الحصة (LBOs) الذى استعرضناه فى الفصل الثانى ، وفى عملية الـ (MBO) يتم بيع الوحدة لأدارتها ، والتى تقوم غالبا بتمويل عملية الشراء من خلال طرح سندات ذات عائد عالى للمستثمرين .

ويقوم أفراد متخصصين فى شراء ومباشرة كامل الحصة (MBO) بترتيب عملية إصدار السندات ، مثل كولبرج وكرافيس وروبرتس والتى من المقرر لها أن تستحوذ ومعها الإدارة على نسبة معقولة من الأسهم من خلال عملية سيطرة الإدارة بكامل الحصة (MBO)، والذى غالبا ما يحدث عندما تجد الوحدات التى تعاني متاعب مالية نفسها أمام خيارين لا ثالث لهما وهما: استراتيجية الحصاد أو التصفية .

وتنطوى عملية السيطرة الإدارية (MBO) على مخاطر كبيرة لأعضاء فريق الإدارة ذات الصلة ، حيث يتعين على هؤلاء الأعضاء التوقيع على ضمانات شخصية لدعم إصدار السندات ، وقد يخسرون كل شىء إذا ما فشلت عملية الـ(MBO). ومن ناحية أخرى ، إذا ما نجح فريق الإدارة فى الالتفاف حول الوحدة التى تعانى مشكلات فى الأداء ، فأن أعضاء هذا الفريق سوف يتمتعون بزيادة كبيرة فى ثرواتهم الشخصية . وهكذا يمكن النظر إلى هذه الاستراتيجية (MBO) بأنها استراتيجية المخاطر العالية والفوائد العالية من قبل فريق الإدارة الذين يواجهون احتمال تصفية أعمال وحدتهم سوف يكونوا مستعدين لتقبل المخاطر . ومع ذلك فأن قابلية هذا الخيار للتطبيق لا تعتمد فقط على مدى استعداد فريق الإدارة ، ولكن أيضا على وجود العدد الكافى من المشترين القادرين على تمويل عملية السيطرة الإدارية لكامل الحصة (MBO). ولقد أدى التدهور العام الذى طرأ على سوق السندات مؤخرا إلى صعوبة تبنى استراتيجية السيطرة بكامل الحصة من قبل الشركات .

الحصاد والتصفية :

حيث أننا قد استعرضنا معا مؤيدو ومعارضو استراتيجية الحصاد والتصفية بالتفصيل فى الفصل السابع ، إلا أننا نلقى الضوء على نقاط محدودة فيما يلى : (أولا) تعتبر كل من هاتين الإستراتيجيتين ثانويتين بالنسبة لاستراتيجية التجرد ، حيث أن الشركة قد تتمكن بشكل أفضل من استرداد استثماراتها فى وحدة العمل من خلال التجرد . (ثانيا) تعنى استراتيجية الحصاد تعليق

أما التخلص من الوحدة ببيعها لأدارتها، فيشار إليه بمصطلح السيطرة الإدارية على كامل الحصة (MBOs)، ويشبه السيطرة المدعومة لكامل الحصة (LBOs) الذى استعرضناه فى الفصل الثانى، وفى عملية الـ (MBO) يتم بيع الوحدة لأدارتها، والتى تقوم غالبا بتمويل عملية الشراء من خلال طرح سندات ذات عائد عالى للمستثمرين.

ويقوم أفراد متخصصين فى شراء ومباشرة كامل الحصة (MBO) بترتيب عملية إصدار السندات، مثل كولبرج وكرافيس وروبرتس والتى من المقرر لها أن تستحوذ ومعها الإدارة على نسبة معقولة من الأسهم من خلال عملية سيطرة الإدارة بكامل الحصة (MBO)، والذى غالبا ما يحدث عندما تجد الوحدات التى تعاني متاعب مالية نفسها أمام خيارين لا ثالث لهما وهما: استراتيجية الحصاد أو التصفية.

وتنطوى عملية السيطرة الإدارية (MBO) على مخاطر كبيرة لأعضاء فريق الإدارة ذات الصلة، حيث يتعين على هؤلاء الأعضاء التوقيع على ضمانات شخصية لدعم إصدار السندات، وقد يخسرون كل شيء إذا ما فشلت عملية الـ(MBO). ومن ناحية أخرى، إذا ما نجح فريق الإدارة فى الالتفاف حول الوحدة التى تعانى مشكلات فى الأداء، فأن أعضاء هذا الفريق سوف يتمتعون بزيادة كبيرة فى ثرواتهم الشخصية. وهكذا يمكن النظر إلى هذه الاستراتيجية (MBO) بأنها استراتيجية المخاطر العالية والفوائد العالية من قبل فريق الإدارة الذين يواجهون احتمال تصفية أعمال وحدتهم سوف يكونوا مستعدين لتقبل المخاطر. ومع ذلك فأن قابلية هذا الخيار للتطبيق لا تعتمد فقط على مدى استعداد فريق الإدارة، ولكن أيضا على وجود العدد الكافى من المشترين القادرين على تمويل عملية السيطرة الإدارية لكامل الحصة (MBO). ولقد أدى التدهور العام الذى طرأ على سوق السندات مؤخرا إلى صعوبة تبنى استراتيجية السيطرة بكامل الحصة من قبل الشركات.

الحصاد والتصفية :

حيث أننا قد استعرضنا معا مؤيدو ومعارضو استراتيجية الحصاد والتصفية بالتفصيل فى الفصل السابع، إلا أننا نلقى الضوء على نقاط محدودة فيما يلى: (أولا) تعتبر كل من هاتين الإستراتيجيتين ثانويتين بالنسبة لاستراتيجية التجرد، حيث أن الشركة قد تتمكن بشكل أفضل من استرداد استثماراتها فى وحدة العمل من خلال التجرد. (ثانيا) تعنى استراتيجية الحصاد تعليق

الاستثمار في الوحدة من أجل تعظيم السيولة على المدى القصير والمتوسط في هذه الوحدة قبل تصفيتها. ورغم أن هذه الاستراتيجية تبدو مقبولة نظريا، إلا أنها تتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي. فعندما يتضح أن الوحدة تتبنى استراتيجية الحصاد، فأن معنويات موظفي الوحدة وثقة عملاءها وموردوها في استمرار عملياتها، تبدأ في التدهور السريع. وإذا ما حدث ذلك، وهو ما يحدث غالبا، فأن التدهور السريع في عوائد الوحدة يمكن أن يجعل هذه الاستراتيجية غير مجدية. أخيرا، تعد استراتيجية التصفية أقل تلك الاستراتيجيات جاذبية حيث أنها تتطلب قيام الشركة بإنهاء استثماراتها في وحدة العمل، وذلك غالبا ما يحمل الشركة تكاليف عالية. ومع ذلك فبالنسبة للوحدات التي تتسم بضعف الأداء، حيث لا يجدى معها عمليات التخلص بالبيع أو التحول، فقد نجد أن استراتيجية السيطرة الإدارية بكامل الحصة (MBO) تمثل البديل الوحيد القابل للتطبيق.

إستراتيجيات التحرك في الاتجاه المعاكس Turnaround :

تتجه شركات كثيرة إلى إعادة هيكلة عملياتها، مخلصين أنفسهم من الأنشطة المتنوعة، حيث أنهم يرغبون في التركيز بشكل أكبر على مجالات عملهم الأساسية. كما في حالة سيرز، فأن ذلك غالبا ما يحدث نظرا لأن مجال العمل الأساسي يعاني مشكلات ويتطلب اهتمام ورعاية الإدارة العليا. لذلك نجد أن تطوير استراتيجية التحرك في الاتجاه المعاكس في اتجاه مجال الشركة الأساسي أو مجالات العمل الباقية يعد جزءا تكامليا لعملية إعادة الهيكلة. وفي هذا القسم، سوف نستعرض بعض التفاصيل والخطوات المختلفة التي تتخذها الشركات للدوران للخلف والتحرك نحو مجالات العمل التي تعاني مشكلات. وسوف ننظر أولا في أسباب تدهور الشركة، ومن ثم نناقش العناصر الرئيسية المرتبطة باستراتيجيات التحرك في الاتجاه المعاكس.

أسباب تدهور الشركة :

هناك سبعة أسباب رئيسية تقف وراء تدهور الشركة، وهي : الإدارة الضعيفة، المبالغة في التوسع، انخفاض كفاءة أنظمة الرقابة المالية، التكاليف العالية، منافسة جديدة قوية، التغيرات غير المتوقعة في الطلب، والقصور التنظيمي الذاتي. وبصفة عامة يحدث التدهور بسبب معظم هذه العوامل أن لم يكن كلها. وعلى سبيل المثال، كان هناك عدة أسباب تقف وراء تدهور أي بي أم في مستهل التسعينات، ومنها هيكل التكلفة العالي، والمنافسة القوية الجديدة

المنخفضة التكلفة من قبل صانعي الحاسب الشخصي، والتحول في الطلب بعيدا عن منتجات اى بى ام من الأجهزة الكبيرة "Main frame"، هذا فضلا عن رد فعل الشركة البطيء تجاه هذه العوامل نتيجة للقصور الذاتي التنظيمي.

(١) الإدارة الضعيفة :

إن الإدارة الضعيفة تغطي العديد من الخطايا بدأ من العجز الكامل مرورا بإهمال المجالات الأساسية وانتهاء بالاعتماد على عدد من المديرين غير الأكفاء. وبرغم أنه ليس بالضرورة أن يكون ذلك شيئا سيئا، إلا ان حكم شخص واحد غالبا ما يبدو كأنه أساس الإدارة الضعيفة. ولقد كشفت إحدى الدراسات عن أن وجود مديرا تنفيذيا مسيطرا يتملكه التطلع إلى بناء إمبراطورية عمل يعد العامل الرئيسي الذى تتسم به كثيرا من الشركات الفاشلة. وكشفت دراسة أخرى تناولت إحدى وثمانون موقفا مرتبطا بعمليات التحرك العكسي، أن ست وثلاثون حالة منها تمثل الشركات المتعثرة والتى تعانى من تسلط المدير الأوتوقراطي. وفى استعراض للدراسات التجريبية الخاصة بمواقف مرتبطة بالتحرك إلى الاتجاه العكسي، قام ريتشارد هوفمان بتعريف عدد من العيوب الإدارية الشائعة في الشركات المتدهورة. ومن بين تلك العيوب الافتقار إلى الخبرة المتوازنة في الإدارة العليا للشركة، والافتقار إلى وجود إدارة وسطى قوية، والفشل في العثور على رئيس تنفيذى كفء كبديل للرئيس الذى رحل (بما قد يترتب عليه معركة وراثة داخلية)، هذا فضلا عن فشل مجلس الإدارة فى الرقابة على القرارات الاستراتيجية للإدارة.

(٢)المبالغة فى التوسع :

أن استراتيجيات بناء الإمبراطورية التي يتبناها الرؤساء التنفيذيون الأوتوقراط عادة ما تقترن بالتوسع السريع والتنويع المبالغ فيه. وتبدو معظم عمليات التنويع هذه ضعيفة وهزيلة ولا تضيف إلا القليل لقيمة للشركة. وكما أشرنا من قبل في هذا الفصل وفى الفصل التاسع أن عواقب الإغراق فى التنويع تتضمن فقدان السيطرة والعجز عن مجاراة ظروف وأحوال الكساد. هذا فضلا عن أن الشركات التى تتوسع بسرعة تضطر إلى تمويل احتياجاتها عن طريق الاقتراض بمبالغ كبيرة. كما أن الظروف الاقتصادية المعاكسة قد تشكل قيودا على قدرة الشركة على الوفاء بمتطلبات الاقتصاد ومن ثم يمكن أن تعجل بحدوث أزمة مالية.

(٣) انخفاض مستوى كفاءة أنظمة الرقابة المالية :

إن المظهر الأكثر شيوعا من تلك الأنظمة غير الكفء يتمثل فى الفشل فى تحديد المسئولية عن تحقيق الربح لصانعى القرار الرئيسيين داخل المنظمة. كما أن عدم وجود المساءلة عن العواقب المالية للقرارات التى يتخذونها يمكن أن تساهم في تشجيع مديرى المستوى المتوسط على استخدام موظفين أكثر مما ينبغى وأنفاق الموارد فيما لا طائل منه. وفي مثل هذه الحالات، قد تتضخم الأجهزة البيروقراطية وتخرج التكاليف عن نطاق السيطرة. وهذا هو ما حدث بالضبط في شركة كريزلر خلال السبعينات. كما لاحظ " لى لاكوكا " مؤخرا أن جيرى جرينوالد الذى عينه لاكوكا رئيسا للقسم المالى فى عام ١٩٨٠، كان يمر بأوقات عسيرة للعثور على شخص ما يمكن أن يكون مسؤلا عن مهمة معينة، أنهم سوف يقولون له " حسنا أن كل فرد مسؤل عن التحكم فى التكاليف " وقد كان جيرى يعرف ما الذى يعنيه ذلك حيث فى التحليل النهائى سوف لا يكون أحد مسئول عن ذلك.

(٤) التكاليف العالية :

أن الأنظمة المالية التى تفتقر إلى الكفاءة يمكن أن تؤدى إلى تحمل تكاليف عالية. وبغض النظر عن ذلك، نجد أن السبب الأكثر شيوعا وراء هيكل التكلفة العالية يتمثل فى مستوى الإنتاجية الضعيفة للعمالة. وقد ينشأ ذلك عن الممارسات العملية التى تفرضها القيود النقابية (كما فى حالة صناعات السيارات والصلب)، وفشل الإدارة فى الاستثمار فى مجال تقنيات جديدة تسهم فى توفير العمالة، أو مزيجا بين هذين العاملين. وهناك أسباب أخرى شائعة مثل معدلات الأجور العالية (وهو عامل عام بالنسبة للشركات التى تعتمد فى منافستها فى السوق العالمية على التكاليف) والفشل فى أدراك وتحقيق الحجم الاقتصادى نظرا لصغر نصيب الشركة من السوق.

(٥) المنافسة الجديدة :

أن المنافسة فى الاقتصاديات الرأسمالية تتسم باستمرار ظهور شركات جديدة تتبنى طرق جديدة فى إدارة شئون العمل. وخلال السنوات الحديثة اتجه القليل من الصناعات والشركات القائمة إلى الأحجام عن الدخول فى تحديات تنافسية قوية. وفى الحقيقة فشلت أنشطة قائمة كثيرة أو عانت متاعب خطيرة لأنها لم تستجب بالسرعة الكافية لمثل هذه التهديدات. أن ظهور منافسين جدد يتسمون بالقوة فى الصناعة التى تعمل من خلالها الشركة يعد

سببا أساسيا لتدهور الشركة. ولقد تأثرت شركة آي بي أم من جراء المنافسة الجديدة القوية من قبل صانعي الحاسبات الشخصية، ولقد تعرضت متاجر سيرز إلى ضربة قوية، وجهها إليها منافسوها الأقوياء وهم متاجر تعمل بنظام منح نسب الخصم وكذلك المتاجر المتخصصة للتعامل مع شرائح معينة (أنظر الاستراتيجية من الواقع رقم ١٠/٤). في هاتين الحالتين تفشل الشركة في تقدير مواطن قوة المنافسين، ثم تجد نفسها في موقف صعب.

(٦) التغيرات غير المتوقعة في الطلب :

أن التغيرات غير المتوقعة في الطلب يمكن أن تحدث بسبب التغيرات الرئيسية التي تطرأ على الظروف التقنية والاقتصادية والسياسية، وكذلك في العادات والسلوكيات الاجتماعية والثقافية. وبرغم أن مثل تلك التغيرات قد تسهم في إتاحة فرص تسويقية أمام منتجات جديدة، إلا أنها تنطوي على تهديد للعديد من المنشآت القائمة، الأمر الذي يترتب عليه حتمية النظر في إعادة الهيكلة. والمثال الحديث على ذلك هو الصعود السريع لشبكة الإنترنت بما عليها من مواقع ونوافذ على مستوى العالم والتي إلى جانب نواحي أخرى مثلت ساترا أحاط بكل جوانب شركة مايكروسوفت كشركة برمجيات رائدة في سوق الحاسب الشخصي. وبالرغم أن مايكروسوفت قد استجابت وتفاعلت مع ظهور شبكة الإنترنت، ألا أن ذلك كان يقتضي من الشركة إعادة صياغة استراتيجياتها.

(٧) القصور الذاتي التنظيمي :

أن ظهور منافسين أقوياء جدد وحدوث تغيرات متوقعة في مستوى الطلب لا يشكلان سببين كافيين لتدهور الشركة، فالسبب الأهم هو وجود تنظيم لا يستجيب بسرعة لمثل هذه التغيرات المحيطة. وكما رأينا في الفصل الرابع، حيث لمسنا للمرة الأولى موضوع تدهور الشركة. أن القصور الذاتي التنظيمي يقف كسبب رئيسي لبطء استجابة الشركة تجاه الظروف التنافسية الجديدة.

الخطوات الرئيسية لاستراتيجية التحرك في الاتجاه المعاكس :

لا يوجد نموذج معياري يحدد كيفية استجابة الشركة تجاه التدهور. وفي الحقيقة لا يمكن أن يكون هناك مثل هذا النموذج نظرا لأن لكل موقف صعب له خصوصيته وتفرده. إلا أنه وفي معظم مواقف التحرك العكسي الناجحة، فلابد من تواجد عدد من السمات الهامة، وهي تتضمن تغيير القيادة، إعادة تحديد وصياغة مجالات التركيز الاستراتيجية للشركة، وكذلك التجرد من

الأصول غير المرغوب فيها، واتخاذ خطوات لتحسين ربحية العمليات المتبقية وتنفيذ بعض عمليات الاكتساب لإعادة بناء العمليات الأساسية.

(أ) تغيير القيادة :

حيث أن القيادة القديمة تحمل عار الفشل، لذا تعتبر القيادة الجديدة عنصرا ضروريا لمعظم المواقف المرتبطة بحذف بعض الأنشطة وتقليص النفقات والتحرك في الاتجاه العكسي، وعلى سبيل المثال وكخطوة أولى في تنفيذ عمليات وإستراتيجيات الاتجاه العكسي لجأت آي بي آم إلى استبعاد الرئيس التنفيذي جون ايكرز، وعينت بدلا منه لوجرستر. من خارج الشركة ولحل الأزمة، لابد أن يكون الرئيس الجديد شخصا ما قادرا على اتخاذ القرارات الصعبة، وتحفيز مديري المستوى الأدنى، وقادرا على الاستماع لوجهات نظر الآخرين، وتفويض السلطات عندما يقتضي الأمر.

(ب) إعادة صياغة عمليات التركيز الاستراتيجي :

بالنسبة للمنشآت التي تركز نشاطها في مجال واحد، فلاشك أن إعادة صياغة عمليات التركيز الاستراتيجي تقتضي إعادة تقييم استراتيجية المستوى التشغيلي في الشركة. وعلى سبيل المثال قد تلجأ الشركة الرائدة في التكلفة والتي تواجه بعض الفشل إلى إعادة التوجه نحو مزيد من التركيز أو استراتيجية التمييز. أما بالنسبة للشركة التي تتبنى نشاط التنويع، فأن إعادة صياغة التركيز الاستراتيجي تعني تحديد وتعريف النشاط في المحفظة التي تحقق أفضل الأرباح على المدى الطويل، فضلا عن معدلات النمو، وتقوم بتركيز الاستثمارات فيها.

(ج) التجرد أو التخلص من الأصول :

عقب الانتهاء من إعادة صياغة عمليات التركيز الاستراتيجي فأنه يتعين على الشركة أن تتجرد من الأصول غير المرغوب فيها حالما تعثر على مشترين لتلك الأصول، على أن تسيّل ما تبقى منها. ومن المهم ألا يحدث خلط بين الأصول غير المرغوب فيها وتلك غير المربحة. أن الأصول التي لم تعد تناسب استراتيجية التركيز الجديدة يمكن أن تكون ذات ربحية عالية. حيث تضخ عمليات بيع هذه الأصول سيولة نقدية في الشركة وتحتاجها لاستثماراتها في تحسين عمليات الأنشطة الباقية.

(د) تحسين الربحية :

أن تحسين الربحية للعمليات المتبقية بعد بيع الأصول وتصفيتها يقتضي اتخاذ بعض الخطوات لتحسين عناصر الكفاءة والجودة ، والتحديث والاستجابة للعميل . ولقد ناقشنا كثيرا من إستراتيجيات المستوى الوظيفى التى تنتهجها الشركات لتحقيق هذه الغايات فى الفصل الخامس ، لذا قد تحتاج إلى مراجعة هذا الفصل لمزيد من التفاصيل . مع مراعاة أن عمليات تحسين الربحية تتضمن عنصر أو أكثر مما يلى : (١) تسريح بعضا من الموظفين على جميع مستويات الشركة ، (٢) الاستثمار فى المعدات والتجهيزات التى تؤدى إلى توفير العمالة ، (٣) تحديد المسئوليات عن الأرباح للأفراد والوحدات الفرعية داخل الشركة ، وذلك من خلال تغيير الهيكل التنظيمى إذا اقتضت الضرورة ، (٤) أحكام الضوابط المالية ، (٥) تقليص حجم المنتجات الهامشية ، (٦) إعادة هندسة وصياغة العمليات لتخفيض التكاليف ورفع الإنتاجية ، (٧) الاهتمام بعمليات إدارة الجودة الشاملة .

(هـ) تنفيذ عمليات الاكتساب :

مما يثير الدهشة إلى حد ما مع أنه شائع بشكل نسبى أن استراتيجية التحرك العكسى يتطلب عمليات الاكتساب ، وذلك بصفة أساسية لتقوية الوضع التنافسى لما تبقى لدى الشركة من عمليات من مجال نشاطها الأساسى . وعلى سبيل المثال ، درجت شركة " تشامبيون انترناشيونال " أن تكون شركة ذات أنشطة متنوعة ، إذ تقوم بتصنيع نطاق واسع من المنتجات الورقية والخشبية . وبعد سنوات من الأداء المتدهور ، قررت الشركة فى منتصف الثمانينات التركيز على النشاط المربح لتصنيع ورق المطبوعات والمجلات . ولجأت الشركة إلى التجرد من كثير من الأنشطة الأخرى الخاصة بالمنتجات الورقية والخشبية ، ولكنها فى نفس الوقت دفعت ١,٨ بليون دولار لشركة سانت ريجس ، وهى أحد أكبر مصنفى ورق المطبوعات والمجلات فى البلاد .

ملخص الفصل :

هذا الفصل أعتمد على المادة العلمية للفصل التاسع ، حيث تعامل مع موضوعات أساسية ترتبط بتطوير الشركة والذى يعنى بتعريف ما هى الفرص التى يتعين على الشركة أن تسعى وراءها ، وكيف تسعى وراء هذه الفرص ، وكيف تخرج من الأنشطة التى لا تتلاءم مع الرؤية الاستراتيجية للشركة . ولقد تضمن هذا الفصل النقاط التالية :

* نقطة بداية عامة ترتبط بتعريف فرص العمل التى يجب السعى وراء أغتنامها، وذلك باستعراض محفظة أنشطة الشركة القائمة. وأحد الاتجاهات للقيام بمثل هذا الاستعراض يتجسد فى استخدام مجموعة من التقنيات تعرف بمصفوفات تخطيط المحفظة. ويتجسد الغرض من هذه التقنيات فى مقارنة المركز التنافسى للأنشطة المختلفة التى تتضمنها محفظة الشركة، كل مع الآخر وفقا للمعايير والمقاييس العامة.

* والمفهوم الثانى لتطور الشركة نادى به كل من جارى هامبل وسى كى برالد، الذين قاما بصياغة المفهوم الخاص بمحفظة الكفاءات الأساسية بدلا من كونها محفظة تتضمن أنشطة العمل. ووفق هذا المفهوم توجه عملية تطوير الشركة تجاه الحفاظ على الكفاءات المتواجدة، بالإضافة إلى بناء كفاءات جديدة، وتدعيم تلك الكفاءات من خلال تخصصها واستعمالها فى مجالات عمل جديدة.

* تتمثل مزايا إطار عمل هاميل وبرالد في التركيز بوضوح على كيفية تمكن الشركة من خلق القيمة من خلال بناء كفاءات جديدة أو من خلال المزج مع الكفاءات القائمة بفرض دخول مجالات عمل جديدة. وبينما نجد أن مصفوفات تخطيط المحفظة التقليدية تتعامل مع أنشطة الأعمال ككيانات مستقلة، نجد أن إطار عمل هاميل وبرالاد يدرك ويتعامل مع الاعتماد المتبادل بين الأنشطة ويركز على فرص خلق القيمة من خلال بناء ودعم الكفاءات.

* هناك ثلاث طرق تعتمد عليها الشركات في دخول مجالات عمل جديدة هي : المشروعات الداخلية، وعمليات الاكتساب، والمشروعات المشتركة.

* يجرى استخدام المشروع الداخلى الجديد كاستراتيجية دخول عندما تمتلك الشركة مجموعة من الكفاءات ذات القيمة العالية التى يمكن دعمها أو المزج بينها لدخول مجال نشاط جديد.

* تفشل مشروعات داخلية كثيرة بسبب الدخول على نطاق ضيق وبسبب الإدارة التجارية الهزيلة والإدارة الضعيفة للمشروع. أن الاحتياط ضد الفشل يتضمن اتجاها مركبا لاختيار المشروع وأدارته، بالإضافة إلى التكامل بين البحث والتطوير والتسويق لتحسين الأسلوب التجارى المستخدم والدخول على نطاق معقول.

* غالبا ما يفضل الاكتساب كاستراتيجية دخول عندما تفتقر الشركة إلى

الكفاءات المهمة المطلوبة للتنافس فى مجال العمل، ولكنها تستطيع شراء شركة قائمة تمتلك تلك الكفاءات وتقوم بذلك مقابل سعر معقول. أيضا تفضل عمليات الاكتساب عندما تكون عوائق الدخول إلى المجال الصناعى المستهدف عالية، وعندما لا يكون لدى الشركة الاستعداد لقبول الإطار الزمنى وتكاليف التطوير ومخاطر المشروعات الداخلية الجديدة.

* تفشل عمليات اكتساب كثيرة بسبب ضعف تكامل ما بعد الاكتساب بالإضافة إلى المبالغة فى تقدير القيمة التى يمكن خلقها من وراء هذا الاكتساب، والتكلفة العالية للاكتساب والدراسة والمراجعة الهزيلة لما قبل الاكتساب. أن الاحتياط ضد فشل الاكتساب يتطلب حسن الإطلاع والاعتماد على إستراتيجيات جيدة للمناقصة وإيجابية المحاولات التى تستهدف التكامل بين الشركة المكتسبة وتلك التى يتم اكتسابها.

* تمثل المشروعات المشتركة استراتيجية الدخول المفضلة عندما (أ) تكون المخاطر والتكاليف المرتبطة بإنشاء وحدة عمل جديدة أكثر مما ترغب الشركة فى تحمله بنفسها. (ب) تستطيع الشركة زيادة احتمالات نجاح إنشاء وحدة عمل جديدة بالتعاون مع شركة أخرى تمتلك المهارات والأصول التى تكمل ما لديها من أصول.

* أن الرواج الحالى الذى تشهده عملية إعادة الهيكلة يرجع إلى : (أ) مبالغة كثير من الشركات فى التنويع خلال السبعينات والثمانينات. (ب) ارتفاع مستوى التحديات التنافسية التى تواجه الأنشطة الأصلية لكثير من المنشآت المتنوعة. (ج) التحديث والتجديد فى عمليات الإدارة الأمر الذى أدى إلى تقليص مزايا التكامل الرأسى والتنويع.

* تتضمن استراتيجيات الخروج كلا من التجرد، والحصاد، والتصفية. ويتحدد اختيار استراتيجية الخروج وفقا لخصائص وسمات وحدة النشاط.

* تشتمل أسباب تدهور الشركة على الإدارة الضعيفة، المبالغة فى التوسع، وعدم كفاءة أنظمة الرقابة المالية، وبروز منافسة جديدة تتسم بالقوة والتغيرات غير المتوقعة فى مستوى الطلب، وأخيرا القصور الذاتى التنظيمى.

* تشتمل عمليات التعامل مع تدهور الشركة على تغير القيادة، إعادة صياغة عملية التركيز الاستراتيجي للشركة، والتجرد من الأصول غير المرغوب فيها، واتخاذ خطوات لتحسين الربحية بالنسبة للعمليات المتبقية، وتنفيذ الاكتساب لإعادة بناء العمليات الأساسية للشركة.

أسئلة للمناقشة :

١- ما هي أفضل الظروف لدخول مجال نشاط جديد من خلال الاكتساب، وما هي الظروف التي يعتبر في ظلها المشروع الداخلي الجديد أفضل طريقة للدخول ؟

٢- قررت I.B.M تنويع أنشطتها والدخول في مجال الاتصالات عبر المحمول. ما هي استراتيجية الدخول التي توصي الشركة بأتباعها ؟ ولماذا؟

٣- راجع التغير الذي طرأ على محفظة أنشطة شركة G.E " جنرال أليكتريك " في ظل رئاسة جاك ولسن (من عام ١٩٨١ حتى الآن). كيف تم إعادة تنظيم محفظة جنرال أليكتريك ؟ ومن منظور خلق القيمة، ما هو المنطق الذي شكل الأساس لعملية إعادة التنظيم ؟

تدريب للمجموعات الصغيرة :

قسم الفريق إلى مجموعات صغيرة من ثلاثة إلى خمسة أشخاص. ثم أقرأ الأخبار التالية المنشورة من قبل شركة دن وبرادستريت. وعلى أساس تلك المعلومات حدد الأساس المنطقي الاستراتيجي للتقسيم، وقيم كيف يمكن أن يؤثر هذا التقسيم على أداء الشركات الثلاثة التي انبثقت عن شركة دن وبرادستريت. وإذا كنت أحد الأطراف ذات المصلحة في تلك الشركة فهل ستوافق على هذا التقسيم ؟ ولماذا ؟

تحويل شركة دن وبرادستريت إلى ثلاثة شركات عامة مستقلة :

في التاسع من يناير ١٩٩٦ أعلن روبرت ويزمان الرئيس التنفيذي لشركة دن وبرادستريت عن اعتماد استراتيجية للتغيير الشامل تخول بموجبها الشركة والتي عمرها ١٥٥ عاما إلى ثلاثة شركات عالمية.

وصرح ويزمان بأن هذا الأجراء الهام قد تم أعداده لزيادة قيمة ما يمتلكه حامل الأسهم عن طريق إطلاق قوى الامتياز الأساسية الغامرة التي تملكه شركة دن وبرادستريت. وبالاعتماد على أنشطة شركة دن وبرادستريت البارزة فأن إعادة التنظيم ترتب عليها ظهور ثلاثة شركات ترتكز على أسواق معلومات عالية النمو، بالإضافة إلى خدمات المعلومات المالية، وبحوث السوق عن المستهلك والمنتج.

وصرح ويزمان بأنه منذ الثمانينات نمت شركة دن وبرادستريت من خلال الإدارة الفعالة لمحفظة الأنشطة وأيضا تحقيق اقتصاديات المجال. كما أضاف ويزمان قائلا " لكن سرعة التغير في أسواق المعلومات قد غيرت قواعد

البقاء بالنسبة لكافة الأنشطة. ففي هذه الأيام فأن التركيز السوقي والسرعة هما الموجهين الأولين للميزة التنافسية. تلك الخطة هي برنامج عملنا من أجل النجاح في القرن الواحد والعشرين.

أن الخطة التي تمت الموافقة عليها في اجتماع خاص لمجلس مديري شركة دن وبرادستريت، دعت شركة دن وبرادستريت لخلق ثلاثة شركات منفصلة. وصرح ويزمان بأن شركة دن وبرادستريت هي الرائدة في نشاط المعلومات وأنه بتحرير شركاتنا لتركز بطريقة محكمة على أسواقنا الرئيسية الرأسية، فأننا يمكن أن ندعم سريعا ونقوى تلك المكانة القيادية في مناطق نمو واعدة.

الشركات الثلاثة الجديدة هي : شركة Cognizant وهي شركة جديدة ذات معدل نمو عال والتي تضم IMS الدولية. الشركة العالمية الرائدة في توفير المعلومات التسويقية لصناعات الرعاية الصحية والمستحضرات الدوائية، كما تضم أيضا نيلسون وهي شركة رائدة في مجال قياس التوجهات المتعلقة بوسائل الإعلام الإلكترونية، وكذلك مجموعة جارتنر المورد الرئيسي للخدمات الاستشارية لمستخدمي وبائعي وموردي التكنولوجيا المتقدمة والتي سيكون لشركة Cognizant الاهتمام الرئيسي فيها.

أما الشركة الثانية فهي دن وبرادستريت والتي ستتألف من خدمات المعلومات لشركة دن وبرادستريت أكبر مصدر عالمي للمعلومات عن التسويق بين قطاعات الأعمال وكذلك معلومات الائتمان التجارية، كما تضم نشاط خدمة المستثمر لـ Moody وهي الشركة الرائدة العالمية في تقييم الدين وكذلك روبين دونيللي المورد الأساسي لنشر وتسويق " الأدلة التجارية ".

أما الثالثة هي شركة A.C Nielson الشركة العالمية الرائدة في تسويق المعلومات في صناعة سريعة الحركة لتعبئة سلع المستهلك.

تلك الشركات الثلاثة المنفصلة سوف تصنع استراتيجياتها وتكيفها مع المطالب المتفردة لأسواقها، محددة لحجم الاستثمارات، وهياكل رأس المال، والسياسات التي سوف تدعم من كفاءتها العالمية الخاصة. وتوضح تلك الخطة أيضا شركة دي وبي من منظور المستثمر من خلال الأنشطة إلى ثلاث فئات استثمارية منطقية، لكل جوانبها واضحة المعالم المتعلقة بالأرباح والمخاطرة، وهذا ما قاله ويزمان. فشركة دي & بي أكبر مسوق عالمي للمعلومات، سوفت وير، وخدمات صنع القرار في مجال الأعمال ذات العوائد العالمية التي تبلغ

٤,٩ مليون دولار في عام ١٩٩٤.

شبكة الإنترنت :

زيارة لشركة جنرال ألكتريك :

قم بزيارة موقع الويب في شركة جنرال اليكتريك عنوانه (http ://www.ge.com) وباستخدام المعلومات التي يحتويها موقع الويب أجب عن الأسئلة التالية (تأكد من زيارة لقسم بداخل جنرال اليكتريك لموقع الويب).

١- استعرض محفظة الأنشطة الرئيسية لشركة جنرال اليكتريك، هل تلك المحفظة لها جدواها من منظور خلق القيمة، ولماذا ؟

٢- ما التغيرات التي يمكن أن تقوم بها في محفظة الأنشطة لشركة جنرال اليكتريك ؟

٣- ماهي الكفاءات الأساسية المشتركة بين واحد أو أكثر من وحدات النشاط الرئيسية لشركة جنرال اليكتريك ؟ وهل هناك أي دليل على أن شركة جنرال اليكتريك تخلق أنشطة جديدة من خلال زيادة ودعم كفاءتها الأساسية ؟

مهمة عامة :

بالبحث خلال مصادر المعلومات على الويب أوجد مثالا لشركة أعادت هيكلة محفظة أنشطتها حديثا. وعين وقيم الأساس المنطقي الاستراتيجي وراء تلك الهيكلة. وهل لهذه الهيكلة معنى وجدوى ؟

ملف الفصل رقم (١٠) :

أوجد مثالا لشركة قامت باكتساب النشاط لشركة أخرى والتي فشلت ظاهريا في خلق أي قيمة. عين وقيم بطريقة نقدية الأساس المنطقي الذي أستخدمه الإدارة العليا لتبرير الاكتساب عندما قامت به. وأشرح لماذا فشل ذلك الاكتساب ؟

مشروع الإدارة الاستراتيجية" وحدة القياس ١٠" :

تلك الوحدة تتطلب منك أن تقيم استخدام الشركة للاكتسابات والمشروعات الجديدة الداخلية، والمشروعات المشتركة كاستراتيجيات للدخول في أنشطة جديدة أو كمحاولات لإعادة هيكلة محفظة أنشطتها.

لو أن شركتك دخلت مجال نشاط جديد خلال العقد الأخير :

١- انتقى مجال نشاط جديد اقتحمته شركتك خلال العشر سنوات الأخيرة .

٢- عين الأساس المنطقى للدخول فى ذلك النشاط الجديد .

٣- عين الاستراتيجية التى استخدمت فى الدخول بهذا النشاط .

٤- قيم الأساس المنطقي لاستخدام تلك الاستراتيجية بالذات . وهل تعتقد أن هذه الاستراتيجية هى أفضل لاستراتيجية يمكن استخدامها ؟ علل أجابتك .

٥- هل تعتقد أن إضافة هذا النشاط للشركة قد أضاف أم بدد القيمة ؟ علل أجابتك .

لو أن شركتك أعادت هيكلة نشاطها خلال العقد الأخير :

١- عين الأساس المنطقى لتبنى استراتيجية إعادة الهيكلة .

٢- أختر أحد الأنشطة التى خرجت منها شركتك خلال العشر سنوات الأخيرة .

٣- عين الاستراتيجية التى استخدمت للخروج من هذا النشاط بالذات . وهل تعتقد أن هذه الاستراتيجية هى أفضل استراتيجية يمكن استخدامها ؟ علل أجابتك .

٤- هل تعتقد أن الخروج من هذا النشاط كان فى مصلحة الشركة ؟

حالة ختامية :

إعادة هيكلة شركة زيروكس

فى بداية الثمانينات وتحت ضغط من الشركات اليابانية مثل شركة كانون وريكو على مجال عملها الأساسى فأن الإدارة العليا لشركة زيروكس اتخذت القرار بالتنويع فى نشاطها بالدخول فى صناعة الخدمة المالية . تلك الحركة كانت محاولة من جانب الشركة لمقابلة نشاط النسخ التصويرى المضطرب ولحماية تدفق الدخل لشركة زيروكس . وقد كان رد فعل جماعة مستثمرى الوول ستريت هو الرفض ، متذرعة بأن شركة زيروكس كانت تتهرب من مشاكلها فى صميم مهمتها . كما أشارت إلى أن التوسع فى المحفظة الخاصة بشركة زيروكس سوف تجعلها أكثر صعوبة أمام جماعة المستثمرين فى أن يجدوا معنى وجدوى فى الشركة . وبرغم كل هذه الانتقادات فأن شركة زيروكس قد مضت قدما من أجل الدخول فى صناعة الخدمات المالية وهى منطقة نشاط لم يكن للشركة خبرة سابقة فيها ، وقد قررت شركة زيروكس أن

تكتسب منشأة ذات إدارة راسخة، وسجل طيب. وعلى مدار عدة سنوات اكتسبت زيروكس عدة شركات، تتضمن شركة (Crum and forster) وكذلك شركة فرمان ذيلس للتأمين، ومؤسسة مصرفية للاستثمار، كما ضمت شركة فاركامين ميريت التي تمارس نشاط الصناديق المشتركة.

وبحلول منتصف الثمانينات بدأت تلك الاستراتيجية تأتي بثمارها. وفي تلك الأونة كان جانب الخدمات المالية يساهم تقريبا بنصف أرباح شركة زيروكس وعلى الرغم من ذلك فقد كانت تلك فترة ازدهار لصناعة الخدمات المالية بوجه عام. وبنهاية الثمانينات بدأت الصورة تتغير. فقد بدأت الإدارة الصارمة تثور على أداء نشاط النسخ التصويري في شركة زيروكس، وذلك بالتركيز على جودة المنتج الفائقة، وعلى ضوابط التكلفة الدقيقة. وقد مكن ذلك الشركة من استرداد حصتها السوقية من المنافسين اليابانيين. في الوقت ذاته بدأ أداء نشاط الخدمة المالية في التدهور سريعا. وفي الحقيقة على الرغم من أن عمليات الخدمة المالية لشركة زيروكس قد ساهمت بثلث العوائد الإجمالية للشركة لعام ١٩٩١ وبما يعادل ٨,١٣ بليون دولار. إلا أن العوائد لم تمثل سوى ٣% من الأرباح. أن أصل المشكلة يكمن في أن أعمال الخدمات المالية لشركة زيروكس قد أصبحت العامل الأساسي في ارتفاع التكلفة في صناعة أصبحت المنافسة فيها شديدة بينما يمكنها تحقيق عوائد جيدة في السنوات اليسيرة في منتصف الثمانينات، إلا أنهم ناضلوا في السنوات العجاف في نهاية العقد. وليزداد الأمر سوءا ففي عام ١٩٩٢ فقد أصيبت ميزانية شركة كرم وفورستر للتأمين بشدة بالخسائر التأمينية الكبيرة لشركات هاريكينس أندريا وانيكس مما جعل شركة مودي لخدمة المستثمرين من أن تقلل معدل العائد على السند لشركة كرم وفورستر، كما وضعت ٦ مليون دولار من ديون شركة زيروكس تحت المراجعة، وقد بدأت شركة زيروكس بالفعل في إعادة النظر في الفكر المنطقي وراء استراتيجية التنويع في مايو ١٩٩١، عندما أصبح بول ألبير رئيسا للشركة وأصبح ألبير هو المخطط الرئيسي لعودة الشركة إلى نشاط النسخ التصويري ولم يكن له علاقة باستراتيجية التنويع والتي كانت من بنات أفكار المدير التنفيذي السابق ديفيد كيرنس. وتحت قيادة ألبير قامت الشركة سريعا بتجنيب الخدمات المالية عن بقية الشركة، متجهة نحو دعم تلك الأنشطة المولدة للأرباح والمتمثلة في نشاط النسخ التصويري، وبعد إعادة النظر في استراتيجية التنويع للشركة قرر ألبير أنه من مصلحة حملة الأسهم في شركة زيروكس أن يتم الفصل الكامل لعمليات الخدمات المالية عن باقي الشركة. وقد

كان رد فعل مجتمع وول ستريت إيجابيا نحو تلك الأخبار، ولكن في الوقت ذاته أشار المحللون الماليون أن إعادة الهيكلة قد لا يتم تحقيقها دون بعض الأضرار المالية لشركة زيروكس ومساهميها.

وقد بدأت عملية التجريد في أكتوبر عام ١٩٩٢ عندما باعت شركة زيروكس ميريت للفنادق لشركة كلايتون دابيليور &ريس في مقابل ٣٦٠ مليون دولار. ولكي تجعل من شركتها المضطربة كرم وفورستر للتأمين قابلة للبيع تحملت شركة زيروكس مبلغ ٤٧٠ مليون دولار من الديون في نهائيات عام ١٩٩٢، لتقوية المركز المالي لشركة كرم وفورستر في المقام الأول وبذلك تجعلها أكثر جاذبية للمشترين المحتملين ولقد جزأت شركة زيروكس شركة كرم وفورستر إلى أجزاء باعتها بعد ذلك لشركات تأمين أخرى مختلفة. أما بالنسبة لشركة فيرمان سلز لأنشطة الاستثمار المصرفي فقد قامت بتدويرها إلى وحدات مديرين بأسلوب MBO.

وتمكنت شركة زيروكس من التحرر من ما يقرب من ٦،٢ مليون دولار من الديون من خلال بيعها لأنشطة الخدمات المالية. وبالرغم من ذلك فحيث أن هذا الدين كان يتم خدمته من الأصل بمعرفة أنشطة الخدمات المالية نفسها فلم يستطع البيع أن يحقق أية مبالغ إضافية لباقي أنشطة شركة زيروكس. وفي حركة منها لتقوية قاعدة أسهم الشركة، قامت شركة زيروكس بطرح ٥٠٠ مليون سهم جديد، والذي أضعف من قيمة مكاسب أسهم الشركة. ويرى المحللون الماليون أن ذلك الضعف هو نتيجة حتمية لسلسلة من القرارات الاستثمارية غير الصحيحة والتي تم اتخاذها في أوائل الثمانينات. وكان ذلك جزء من الثمن الذي كان لزاما على المساهمين بشركة زيروكس أن يدفعوه مقابل المحاولة الفاشلة للإدارة للتنويع والدخول في مجال الخدمات المالية.

أسئلة لمناقشة الحالة :

١- هل هناك أي طريقة كانت تستطيع شركة زيروكس بها أن تضيف قيمة لعمليات الخدمات المالية التي اكتسبتها في أوائل الثمانينات ؟ وإذا لم يكن هناك، فلماذا في رأيك تبنت الشركة هذه الاستراتيجية ؟

٢- هل تعتقد أن مصالح حملة أسهم شركة زيروكس قد خدمت بشكل أفضل من خلال عملية التجريد التي قامت بها الشركة لأنشطة الخدمات المالية ؟

الفصل الحادى عشر
تصميم الهيكل التنظيمى

حالة افتتاحية :

بعد السنوات العديدة من الأداء الضعيف والخسائر الكبيرة، شهدت شركة " كريزلر " ثالث أكبر شركة أمريكية فى مجال تصنيع السيارات تحولاً كبيراً خلال التسعينات . إذ أن الطرازات الجديدة التى أنتجتها من السيارات مثل دودج فيبر وستارتوس " Startus " وغيرها قد جذبت كثيراً من العملاء وأعادتهم للشركة، بعد ان كانت قد استقطبتهم الشركات اليابانية . ونتيجة لذلك انتعشت أسعار أسهم الشركة وارتفعت معدلات أرباحها. **كيف حققت كريزلر هذا التحول؟** تعزو الإدارة العليا هذا النجاح إلى تشكيل فريق جديد لإدارة المنتج يعتمد فى عمله على نظام فرق العمل .

لقد نهجت كريزلر على نفس المنوال الذى نهجت عليه الشركات الأمريكية الأخرى، إذ اعتمدت المفهوم الوظيفى لتصميم وإنتاج سياراتها . ويقضى هذا المفهوم بتوزيع مسئولية التصميم الخاص بالسيارات الجديدة على مختلف أقسام التصميم، ويتولى كل منهم تصميم أحد المكونات مثل المحرك، أو الجسم . أما مسئولية المديرين الذين يعتلون قمة الهرم الوظيفى فكانوا مسئولون عن تنسيق الأنشطة بين أقسام التصميم المختلفة لضمان توافق المكونات مع بعضها البعض . كما كان مديرو القمة مسئولون أيضاً عن تنسيق أنشطة وظائف الدعم مثل المشتريات، والتسويق، والمحاسبة، وعملية التصميم . وعقب الانتهاء من عملية التصميم، يجرى تحويل ذلك التصميم إلى قسم التصنيع ليتخذ قراره بشأن أفضل طرق الإنتاج .

ولقد أدى المفهوم الوظيفى الذى تبنته شركة كريزلر إلى إبطاء عملية تطوير المنتج ، كما أدى ذلك إلى صعوبة وإبطاء عمليات الاتصال بين الوظائف المتداخلة. حيث أدار كل قسم عملياته بمعزل عن القسم الآخر، وتُرك أمر

التكامل الضرورى الخاص بتنسيق الأنشطة الوظيفية للإدارة العليا. وقد ترتب على ذلك أن استغرقت عملية طرح سيارة جديدة فى الأسواق إلى معدل متوسط يقدر بخمس سنوات، مختلفة فى هذا المجال عن الشركات اليابانية التى كان يستغرق منها هذا الشأن سنتين أو ثلاث سنوات.

ولقد أدى الهيكل التنظيمى لشركة كريزلر إلى رفع التكاليف وإبطاء عمليات التحديث، كما جعل الشركة أقل استجابة لاحتياجات العملاء. وشرعت إدارة الشركة العليا فى البحث عن طرق وأساليب جديدة لتنظيم الأنشطة الخاصة برفع القيمة لتصحيح مسار الشركة. وللبدء فى مباشرة هذه العملية قامت الشركة باستعراض الطرق والهياكل التى تم تنظيم الشركات اليابانية على أساسها، وخصوصاً فيما يتعلق بشئون تنظيم شركة هوندا لأنشطتها الخاصة بخلق القيمة. وأرسلت شركة كريزلر أربعة عشر من مديريها لدراسة نظام هوندا وإعداد تقرير وافى عن عملياتها.

ولقد عُدت شركة هوندا رائدة فيما يختص بعملية تنظيم الأنشطة. إذ أنها استخدمت فرقاً صغيرة تضم أعضاء من الأقسام المختلفة، وحملتهم مسئولية إدارة المشروع من منظور شامل بداية من الأنشطة الخاصة بالتصميم حتى عملية التصنيع النهائى والبيع. واكتشفت هوندا على أثر ذلك أن وقت تطوير المنتج قد تقلص بشكل كبير نظراً لأن عملية الاتصال والتنسيق بين الأقسام بدت اكثر سهولة. هذا فضلاً عن انخفاض تكاليف التصميم وذلك عند مشاركة الأقسام المختلفة معاً لحل المشكلات التى تعوق عملية الإنتاج، حيث أن إدخال تعديلات على التصميم فيما بعد قد يكلف الشركة ملايين الدولارات. ولقد اكتشفت هوندا أيضاً أن تخفيف القيود المركزية قد حافظ على مرونة الشركة وقدرتها على التحديث واغتنام الفرص التقنية التى تلوح فى الأفق.

وقررت شركة كريزلر السير على درب هوندا. واغتنمت أول فرصة لاحت لتحقيق ذلك الهدف عندما اتجهت إلى تصنيع سيارة فارهة تدعى "فيبر Viper". ولإدارة عملية تطوير هذه السيارة الجديدة شكلت كريزلر فريق عمل تمثل فيه مختلف الوظائف، وكان هذا الفريق يتكون من خمسة وثمانون فرداً. واتخذ هذا الفريق مقره فى مركز جديد ضخم للبحث والتطوير جرى تشييده على تلال أوبورن فى ميتشجان، وتولى هذا الفريق سلطة ومسئولية طرح السيارة فى السوق. وكانت النتيجة مذهلة. ولقد لاحظت الإدارة العليا أن الفريق قد أنجز خلال سنة واحدة ما كان يتم فى ظل نظام

كريزلر القديم فى ثلاث سنوات . وفى الحقيقة قد تمكن الفريق من تقديم السيارة إلى الأسواق فى غضون سنة وثلاثون شهراً مقابل تكلفة تطوير قدرت بـ ٧٥ مليون دولار ، محققاً بذلك نتائج تفوق ما حققته الشركات اليابانية فى هذا الصدد .

وبعد إدراك هذا النجاح اتجهت الإدارة العليا للشركة إلى إعادة هيكلة الشركة ككل طبقاً لمفهوم فرق المنتج . ولجأت الإدارة العليا إلى تقسيم الأفراد العاملين فى مختلف الأقسام وكلفتهم بالعمل فى فريق الإنتاج المسئولة عن تطوير سيارات جديدة ، مثل تلك السيارات ذات التصميم الذى يعرف بـ " Cab-forward " . ولقد ترتب على ذلك تقلص مستويات الهرم الوظيفى لشركة كريزلر ، منذ إبطال العمل وفق النظام المركزى وتخويل السلطة للمديرين الذين يعملون فى فرق الإنتاج ، الذين كانت مسئوليتهم تشمل كل جوانب تطوير السيارة الجديدة . وبدلاً من إحداث التكامل بين أنشطة الأقسام المختلفة أتجه مديرو القمة إلى التركيز على توزيع الموارد بين المشروعات وما يتعلق بالقرارات المستقبلية الخاصة بعمليات تطوير المنتج وكذلك التحديات المستمرة التى تواجه الفرق فى مجال تحسين أداءها . ولقد تمخضت جهود كريزلر فى مكاسب كبيرة تتجسد فى خفض مذهل لمعدلات الإنفاق والتكاليف وارتفاع كبير فى معدلات الجودة والاستجابة للعميل . ولقد تضاعفت أسعار اسهم الشركة فيما بين أعوام ١٩٩٣ و ١٩٩٥ مع الإقبال الكبير من جانب العملاء على شراء سيارات كريزلر .

رؤية شاملة overview :

كما تشير قصة تحول كريزلر ، سنتفحص معاً فى هذا الفصل كيف تنظم الشركة أنشطتها لخلق القيمة . ولقد تناولنا فى الفصل الأول تعريف عملية تنفيذ الاستراتيجية باعتبارها الطريقة التى تستطيع الشركة من خلالها استحداث الترتيبات التنظيمية التى تسمح لها بانتهاج استراتيجيتها بشكل فعال . ويجرى تنفيذ الاستراتيجية من خلال التصميم التنظيمى ، ويعنى به اختيار نمط المزاوجة بين الهيكل التنظيمى ونظم الرقابة التى تسمح للشركة بتبنى وتطبيق استراتيجيتها بشكل فعال مما يؤدى إلى خلق وتعزيز المزايا التنافسية .

إن الدور الأساسى للهيكل التنظيمى وعملية الرقابة يعتبر دوراً ثنائياً : (١) لتنسيق أنشطة الموظفين حتى يعملون معاً بفاعلية أكثر لتنفيذ الاستراتيجية التى

تؤدى إلى رفع معدلات المزايا التنافسية، (٢) لتحفيز الموظفين من أجل تحقيق التفوق على صعيد الكفاءة والتحديث والجودة والاستجابة للعميل. وعلى سبيل المثال، استهدفت استراتيجية كريزلر رفع معدلات الكفاءة والجودة من خلال تطبيق عمليات جديدة لتطوير المنتج تتطلب هذه الاستراتيجية اتجاه المديرون إلى تبنى هيكل تنظيمى يسمح بزيادة معدلات التنسيق عبر الوظائف المختلفة، حتى يتمكن الأفراد فى مختلف الأقسام مثل أقسام التصنيع وإدارة المواد والبحث والتطوير أن يتعلموا طرقاً وأساليب جديدة فى مجال التعاون لخفض التكاليف وتحسين الجودة. وعلى سبيل المثال فإنه يتعين على قسم التصنيع أن يطبق نظم التخزين اللحظى (JIT) وذلك لخفض تكاليف المخزون، كما يتعين على قسم البحث والتطوير أن يتعلم كيفية العمل بالتعاون مع قسم التصنيع لتصميم منتجات جديدة موثوق بها ومنخفضة التكلفة. ويتعين على الإدارة العليا أن تمد الموظفين بالحوافز كي يتمكنوا من تعلم أساليب جديدة للعمل. ولقد تلقى موظفو قسم التصنيع فى كريزلر نظير تعلمهم العمل تحت ضغوط نظام التخزين اللحظى (JIT)، كما كوفئ المهندسون بالترقيات والعلاوات لقيامهم بتصميم منتجات مبتكرة.

يشكل كل من الهيكل التنظيمى والرقابة الطريقة التى يتصرف بها الأفراد وتحدد كيف سيؤدون أعمالهم داخل بيئة العمل فى المؤسسة. فإذا ما أراد الرئيس التنفيذى الجديد معرفة أسباب استغراق الأفراد وقتاً طويلاً لاتخاذ القرارات وكذلك الأسباب الكامنة وراء الافتقار إلى التعاون بين قسم المبيعات وقسم التصنيع، ولماذا تندر عمليات تجديد المنتج وتتباعد المسافات فيما بين هذه العمليات، فلا شك انه يحتاج إلى النظر فى تصميم الهيكل التنظيمى ونظام الرقابة، ومن ثم تحليل طبيعة التنسيق داخل إطار تلك النظم فضلاً عن تحفيز السلوك العملى للموظفين. إن تحليل الطريقة التى يعمل بها الهيكل ونظم الرقابة يوضح إمكانية إدخال تغيرات على كل منهما من أجل تحسين مستوى التنسيق والتحفيز. ولاشك أن التصميم التنظيمى الجيد يسمح للمنظمة بتحسين قدرتها على خلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية.

وسوف نتناول فى هذا الفصل الهياكل التنظيمية المتاحة للمديرين الاستراتيجيين لتحقيق التنسيق بين الموظفين وتحفيزهم. كما سنتناول فى الفصل الثانى عشر نظم الرقابة الاستراتيجية التى يستخدمها المديرين مقترنة بهياكلهم التنظيمية من اجل مراقبة وتحفيز ومكافأة أداء الموظفين على مستوى الشركة

ككل ومستوى القسم ومستوى الوظيفة. وفى الفصل الثالث عشر سوف نتبع الطرق التى تؤدى الخيارات الاستراتيجية المختلفة من خلالها إلى استخدام أنماطاً مختلفة من الهياكل التنظيمية ونظم الرقابة وعقب الانتهاء من قراءة هذه الفصول الثلاثة سوف تكون ملماً بالأسس والمفاهيم الكامنة وراء إعادة كريزلر لتصميم هيكلها التنظيمى ونظم الرقابة الخاصة بها، كما ستكون قادراً على اختيار التصميم التنظيمى الملائم لتنفيذ استراتيجية الشركة.

دور الهيكل التنظيمى :

يتعين على إدارة الشركة عقب الانتهاء من صياغة الاستراتيجية البدء فى تصميم الهيكل التنظيمى الذى سيتم من خلاله تنفيذ الاستراتيجية. وتفتقد الأنشطة الخاصة بخلق القيمة التى يقوم بها أعضاء المؤسسة معناها ومغزاها إذا لم يتم استخدام نوع ما من الهيكل التنظيمى لتخصيص المهام وإسنادها إلى الأفراد المناسبين، مع العمل على ربط الأنشطة لمختلف الأفراد بالوظائف المختلفة. وكما أشرنا فى الفصل الرابع تحتاج كل وظيفة تنظيمية إلى تطوير كفاءة متميزة فى مجال نشاط لخلق القيمة من أجل رفع معدلات الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء. وهكذا نجد أن كل وظيفة تحتاج إلى هيكل يتم تصميمه بحيث يسمح بتطوير المهارات ومن ثم تصبح الوظيفة أكثر تخصصاً وأكثر إنتاجية. وعندما تصبح الوظائف أكثر تعمقاً فى مجال التخصص، تبدأ كل منها فى السعى وراء تحقيق أهدافها بشكل منفرد، مما يترتب عليه فقدان الرؤية فيما يتعلق بالحاجة إلى الاتصال والتنسيق مع الوظائف الأخرى. وعلى سبيل المثال، ، نجد أن أهداف البحث والتطوير تتركز فى التجديد وتصميم المنتج، بينما نجد أن أهداف التصنيع غالباً ما تتمحور حول رفع معدلات الكفاءة. إذا تركت الوظائف لتتدبر شئونها بنفسها، فسوف يؤدى ذلك إلى تقليص معدلات الاتصال والارتباط بينهما، مع فقدان فرص خلق القيمة.

يتجسد دور الهيكل التنظيمى فى توفير وسائل يمكن للمديرين استخدامها لتنسيق أنشطة الوظائف والأقسام المختلفة من اجل استغلال كامل مهاراتهم وقدراتهم. ومن أجل تبنى استراتيجية ريادة التكلفة يتعين على الشركة تصميم هيكل من شأنه تسهيل التنسيق عن كثب بين أنشطة التصنيع وأنشطة البحث والتطوير لضمان إمكانية إنتاج المنتجات المبتكرة بفاعلية مؤثرة من حيث

الموثوقية والتكلفة. ولجنى مكاسب من وراء التعاون والتنسيق بين الأقسام فإنه يتعين على المديرين تصميم آليات تهيئ الأجواء لتلك الأقسام لإنجاح عملية الاتصال وتقاسم المهارات والمعارف. وفى معرض السعى وراء تطبيق الاستراتيجية العامة أو الاستراتيجية المحلية المتعددة، فإنه يتعين على المديرين ابتكار النوع المناسب من الهياكل التنظيمية لإدارة الموارد وتنسيق القدرات بين الأقسام المحلية والخارجية. وسوف نتناول فى الفصل الثالث عشر بشكل مفصل، كيف يمكن للمديرين أن يضاهوا استراتيجيتهم بالأنماط المختلفة للهياكل التنظيمية ونظم الرقابة. إن هدفنا الآن يتجسد فى تفحص أساس وأركان البناء الأساسية للهيكل التنظيمي للوقوف على كيفية إسهام ذلك فى تشكيل سلوك الأفراد والوظائف والأقسام.

أسس بناء الهيكل التنظيمي :

يُعد كل من التمييز والتكامل بمثابة أركان البناء الأساسية للهيكل التنظيمي، **والتمييز** هو الطريقة التى تقوم الشركة من خلالها بتوزيع الأفراد والموارد على المهام الوظيفية من اجل خلق القيمة. وعموماً كلما تعاظم عدد الوظائف أو الأقسام فى المنظمة كلما كانت اكثر مهارة، وتخصصاً، كلما ارتفع مستوى التمييز. وعلى سبيل المثال، نجد أن شركة مثل جنرال موتورز تضم اكثر من ثلاثمائة قسم مختلف وحشداً كبيراً من أقسام البيع والبحث والتطوير والتصميم لديها مستوى عال من التمييز أكثر من أى شركة تصنيع محلية، وفى معرض اتخاذ القرار الخاص بتمييز المنظمة من اجل خلق القيمة يواجه المديرون الاستراتيجيون خيارين :

أولاً : يتعين على المديرين الاستراتيجيين اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار فى المنظمة للتحكم فى أنشطة خلق القيمة بأفضل شكل ممكن، وهذه هى خيارات التمييز الرأسى. فمثلاً يتعين على المديرين على مستوى الشركة أن يتخذوا قراراتهم فيما يختص بحجم السلطة التى يعتزمون تفويضها لمديرى الأقسام أو لمديرى المستوى الوظيفي.

ثانيـــاً : يتعين على مديرى الشركة اختيار الكيفية التى بموجبها يقومون بتوزيع الأفراد والمهام على وظائف وأقسام الشركة لزيادة ودعم قدراتهم على خلق القيمة، وتندرج تلك الخيارات تحت فئة التنويع الأفقى. ولكن هل يجب أن يكون هناك أقساماً مستقلة للمبيعات والتسويق أو من المفضل الجمع بين

هاتين الوظيفيتين فى قسم واحد ؟ وما هى أفضل طريقة لتقسيم قوة العمل البيعية لتنظيم قدرتها على خدمة احتياجات العملاء؟ أهى بنوعية المستهلك، أم طبيعة المنطقة التى يتواجد فيها المستهلكون.

أمـا **التكامل**، فهو عبارة عن الوسائل التى تسعى الشركة من خلالها إلى تنسيق جهود الأفراد والوظائف من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة. وكما ذكر من قبل، فإنه عندما تتواجد وظائف مستقلة ومتميزة لخلق القيمة، تتجه كلها لتحقيق أهدافها الخاصة وغاياتها. ويتعين على المنظمة أن تعمل على ابتكار واستحداث الهيكل التنظيمى الذى يهيئ الأجواء لتحقيق التنسيق بين الأقسام والوظائف المختلفة، فضلاً عن تنسيق أنشطتها لانتهاج استراتيجية، وتطبيقها بفاعلية. وتعتمد المنظمة على آليات التكامل بالإضافة إلى الأنماط المختلفة من نظم الرقابة، التى سنناقشها فى الفصل التالى، لتعزيز عملية التنسيق والتعاون بين الوظائف والأقسام. وعلى سبيل المثال، وفى حالة كريزلر، عندما تطلعت الشركة إلى تسريع عملية التحديث وتطوير المنتج اتجهت الشركة إلى تكوين فرق الإنتاج، كى يتسنى للموظفين من الأقسام المختلفة العمل معاً لتبادل المعلومات والأفكار. ولاشك إن إرساء القواعد السلوكية والقيم والنمط الثقافى الذى يدعم عمليات التجديد يؤدى إلى تعزيز التكامل.

باختصار يمكن أن يشير التمييز إلى الطريقة التى تتبناها الشركة لتقسيم نفسها إلى أجزاء (وظائف وأقسام)، كما يمكن أن يشير التكامل إلى الطريقة التى يجرى من خلالها المزاوجة والتنسيق بين تلك الأجزاء. ومعاً فإن العمليتين تساهمان فى تحديد الطريقة التى يعمل بها الهيكل التنظيمى، وكيف يكون بمقدور المديرون الاستراتيجيون خلق القيمة من خلال استراتيجياتهم المختارة.

التمييز والتكامل والتكاليف البيروقراطية :

إن بناء الهيكل التنظيمى الذى يساعد على التنسيق بين مختلف الأنشطة تعتبر عملية مكلفة للغاية. وتُسمى تكاليف تشغيل الهيكل التنظيمى ونظام الرقابة بالتكاليف البيروقراطية. وكلما ازدادت درجة تعقيد الهيكل – أى كلما ارتفع مستوى التمييز والتكامل – كلما ارتفعت معدلات التكاليف البيروقراطية أو تكاليف إداراتها. وكلما كان الهيكل أكثر تمييزاً، كلما ازداد عدد المديرين من

ذوى الأدوار المتخصصة، وكلما زادت حاجة كل مدير من الموارد ليؤدى دوره بفاعلية. والمديرين وتكلفتهم العالية، وكلما ازداد عدد المديرين الذين تستخدمهم الشركة كلما ازدادت التكاليف البيروقراطية.

وعلى نفس المنوال، كلما ارتفعت درجة تكامل الشركة، كلما زادت معدلات أنفاق الوقت في اجتماعات المديرين وجهاً لوجه لتنسيق الأنشطة الخاصة بالمهام المختلفة، ولاشك أن ذلك الوقت يكلف مالاً، وهكذا كلما ارتفعت درجة التكامل، كلما ارتفعت تكاليف تشغيل الهيكل التنظيمي. أن الشركات الكبرى مثل، أى بى ام، وجنرال موتورز تنفق بلايين من الدولارات كل عام لتشغيل هيكلها التنظيمي، بمعنى دفع رواتب للمديرين والموظفين وإمدادهم بالموارد مثل، المكاتب، الحاسبات، والمعدات، والمعامل، وغيره، مما يحتاجونه لخلق القيمة.

إن التكاليف البيروقراطية العالية المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية يمكن أن تؤدى إلى خفض أرباح الشركة، كما أنها تؤثر مباشرة على أداء المنظمة. ولهذا نقول أن التصميم الجيد للهيكل التنظيمي يعد على جانب كبير من الأهمية. ولعلك تتذكر ما أوردناه في الفصل الرابع عندما أشرنا على أن الأرباح تتحقق من الفروق بين الإيرادات والتكاليف. إن التكاليف البيروقراطية تُعد مكوناً كبيراً يدخل في إطار معادلة التكلفة وبناء عليه، فإن التصميم الضعيف للهيكل التنظيمي (على سبيل المثال، أحد الهياكل التي تضم العديد من المستويات في الهرم التنظيمي أو التفكير غير الرشيد حول علاقات العمل) يترتب عليه تكاليف عالية تخفض من الأرباح. وعلى النقيض من ذلك نجد أن تصميم الهيكل التنظيمي الجيد الذى يؤدى إلى الاقتصاد في التكاليف البيروقراطية يمكن أن يمنح الشركة مزايا في مجال التكاليف مما يترتب عليه ارتفاع الأرباح.

ولاشك أن تصميم الهيكل التنظيمي يؤثر أيضاً على الجانب الذى يمثل الإيرادات من المعادلة. وإذا ما اختار المديرون الاستراتيجيون الهيكل التنظيمي المناسب، فقد يمكنهم ذلك من تنسيق الأنشطة الخاصة بخلق القيمة، وكذلك تدعيم قدرة الشركة على خلق القيمة، وفرض سعر استثنائي عالي وزيادة الإيرادات. وهكذا نجد أن التصميم الجيد يؤثر على كل من الإيرادات والتكلفة، كما هو موضح في الشكل (١/١١). ولهذا السبب نقول أن تنفيذ

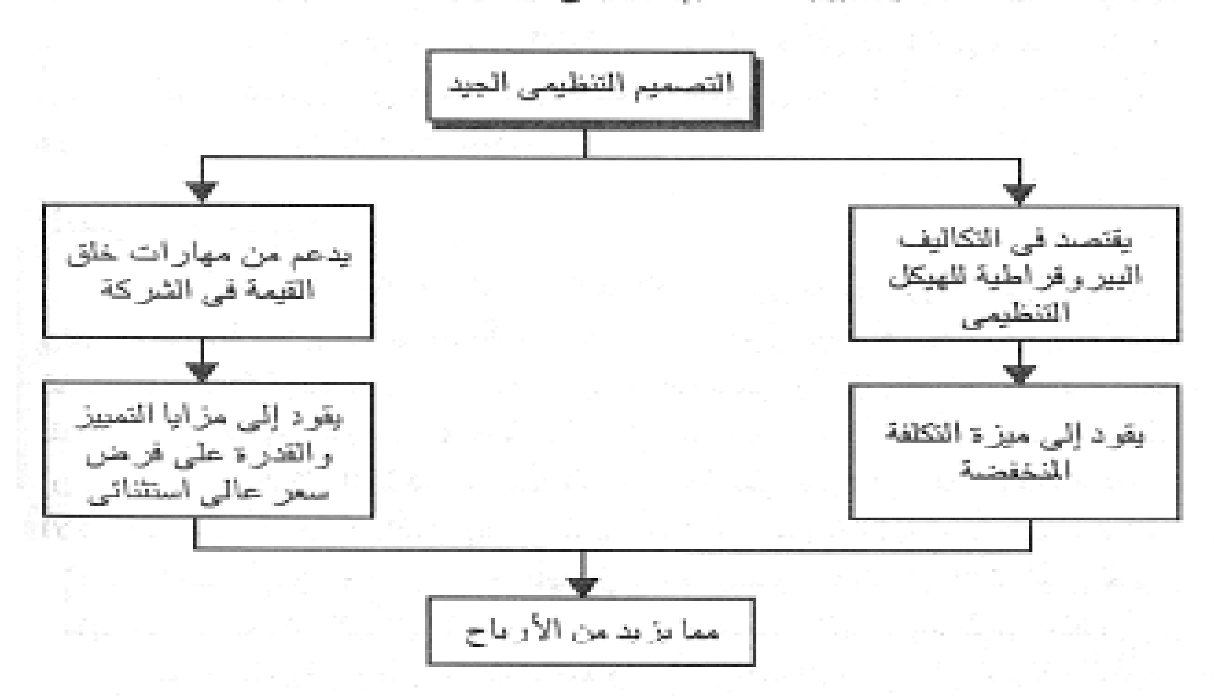
الاستراتيجية يُعد موضوعاً حيوياً وذو أهمية كبرى. وفي البيئة التنافسية الحالية نجد ان مزيداً من الشركات تتجه إلى إعادة هيكلة وهندسة تنظيمها وعملياتها لتحسين ورفع مستوى الأداء من خلال هيكل تنظيمي جيد. ولاشك أن الإحاطة بالمبادئ التي يستند إليها الهيكل التنظيمي يُعد عاملاً على جانب كبير من الأهمية. وسنبدأ بتمعن التمييز.

التمييز الرأسي :

ويتجسد الهدف منه في تحديد العلاقات التي تربط بين الأفراد والمهام والوظائف على كل مستويات الشركة. وذلك يعني بصفة أساسية أن الإدارة تختار العدد المناسب من مستويات الهرم التنظيمي ونطاق الإشراف الصحيح لتنفيذ استراتيجية الشركة بفاعلية اكثر. إن تسلسل الهرم التنظيمي يؤدي على إرساء وتحديد هيكل السلطة من قمة السلم التنظيمي حتى قاعدته. ويحدد نطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يكون المدير مسئولاً مسئولية مباشرة عنهم. وأمام الإدارة أحد بديلين عند اختيار الهيكل. ويتمحور الخيار الأساسي حول استهداف أستخدام الهيكل المسطح flat حيث يتضمن الهرم التنظيمي القليل من المستويات الرئاسية، ومن ثم هناك نطاق الإشراف الواسع، أو الهيكل الطويل (tall) الذي يتميز باحتواء الهرم التنظيمي على مستويات رئاسية عديدة، ومن ثم هناك نطاق إشراف ضيق من الرقابة (أنظر الشكل (٢/١١) وتحتوي الهياكل الطويلة على الكثير من المستويات الوظيفية المتسلسلة وذلك بالنسبة إلى حجمها، أما الهياكل المفلطحة فتحتوي على القليل من المستويات بالنسبة إلى حجمها. وعلى سبيل المثال، ، يشير البحث إلى أن العدد المتوسط لمستويات الهرم التنظيمي للشركة التي تضم ٣٠٠٠ فرد، هو سبعة مستويات. وهكذا نجد أن منظمة تضم تسعة مستويات قد تُعد مؤسسة ذات هيكل طويل، بينما نجد أن مؤسسة تضم أربعة مستويات تُعد منظمة ذات هيكل مسطح. وعلى سبيل المثال نقول أن شركة ليز كاليبورن " Liz Claiborne " التي تضم ٤٠٠٠ موظف، ويتكون هرمها التنظيمي من أربعة مستويات، هي ذات هيكل تنظيمي مسطح تقريباً. ومن ناحية أخرى نستطيع القول أن شركة وستنجاوس التي كانت تضم عشرة مستويات ضمن هرمها الوظيفي قبل إعادة التنظيم، كانت ذات هيكلاً تنظيمياً طويل بعض الشئ. أما الآن فيتكون هرمها التنظيمي من سبع مستويات، وهو المتوسط المثالي لمنظمة كبيرة.

شكل رقم (١/١١)

كيف يزيد التصميم التنظيمى من ربحية المنظمة

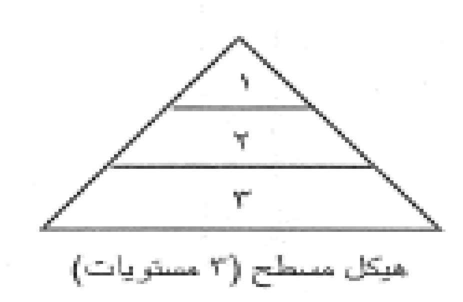


تختار الشركات عدد المستويات التى تحتاجها بناءاً على طبيعة استراتيجيتها والمهام الوظيفية الضرورية لتحقيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية. وعلى سبيل المثال، تتجه شركات التقنية العالية إلى انتهاج استراتيجية التميز بالنظر إلى مستوى الخدمة والجودة. وبالتالى عادةً ما تكون هياكل تلك الشركات مسطحة، كما أنها تتجه إلى منح الموظفين مجالاً واسعاً لحرية التصرف للوفاء باحتياجات العملاء دون الرجوع باستمرار إلى المشرفين، (وسوف نناقش هذا الموضوع بتفصيل أكثر فى الفصل الثالث عشر). ان النقطة الحاسمة فى هذا الموضوع تتعلق بمدى ملاءمة عملية توزيع السلطة والمسئولية لاحتياجات الاستراتيجيات على مستوى الشركة، والنشاط، واستراتيجيات المستوى الوظيفى.

شكل رقم (٢/١١)
الهياكل الطويلة والمسطحة



هيكل طويل (٨ مستويات)



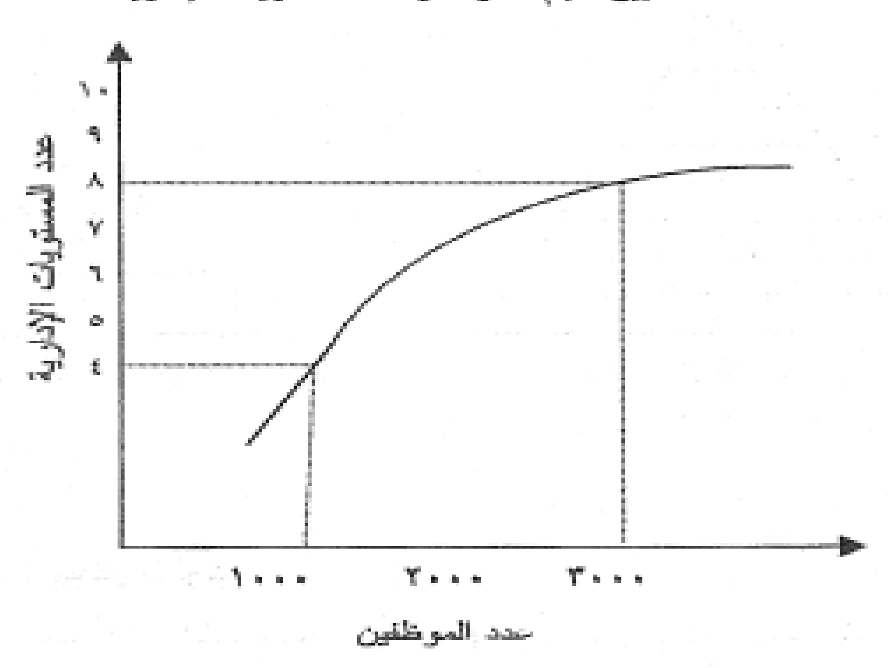
هيكل مسطح (٣ مستويات)

مشكلات الهياكل الطويلة :

بينما تنمو الشركات وتتنوع أنشطتها، نجد أن عدد مستويات الهرم التنظيمي تزداد للسماح بفاعلية مراقبة أنشطة الموظفين وتنسيقها وتوضح الأبحاث أن عدد مستويات الهرم التنظيمي بالنسبة إلى حجم الشركة يمكن التنبؤ به تبعاً لتضخم حجم الشركة، أنظر الشكل (٣/١١).

وعادةً ما تحتوى الشركات التي يقدر عدد الموظفين لديها بـ ١٠٠٠ موظف على الأكثر، على أربعة مستويات ضمن الهرم التنظيمي، وهي : المدير العام، ومديرو الإدارات الرئيسية، ومشرفو الصف الأول، والعمال. أما الشركات التي يبلغ عدد موظفيها ٣٠٠٠ موظف، نجد أنها قد زادت مستوى التمييز الرأسي وذلك من خلال رفع عدد المستويات إلى ثمانية. ولقد حدث شئ مثير مع الشركات التي يبلغ عدد موظفيها أكثر من ٣٠٠٠، إذ عندما ينمو تعداد الشركة إلى اكثر من ١٠٠٠٠ موظف فإنه نادراً ما يرتفع عدد مستويات الهرم الوظيفى إلى أكثر من تسعة مستويات أو عشرة. وبينما تحقق المنظمات نمواً، يبذل المديرون جهوداً للحد من عدد مستويات الهرم التنظيمي.

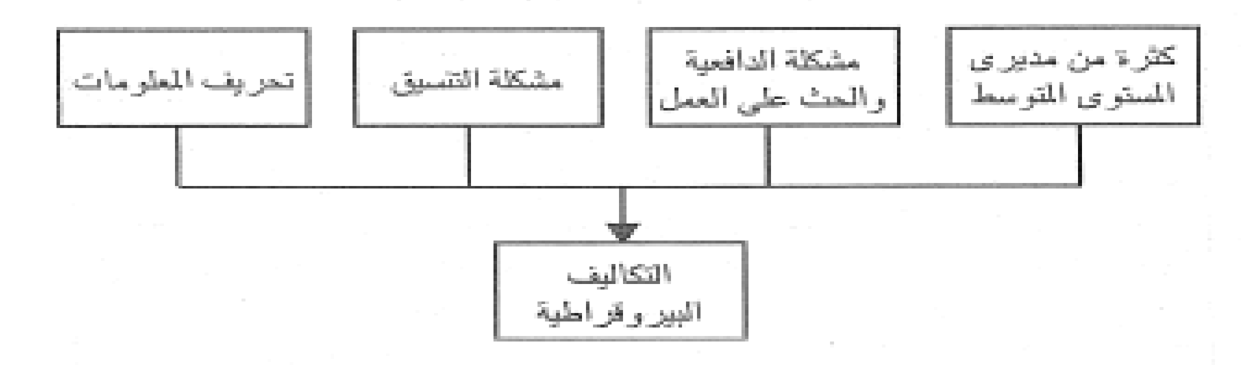
الشكل رقم (٣/١١)
العلاقة بين حجم الشركة وعدد المستويات الإدارية



يحاول المديرون جاهدون الحفاظ على هيكل المنظمة بسيطاً ما أمكنهم ذلك، وينتهجون في هذا السبيل ما يُعرف بـ " مبدأ الحد الأدنى من سلسلة الأمر " والذي يقضي بوجوب اختيار المنظمة لهرم تنظيمي يحتوى على الحد الأدنى من عدد المستويات الإدارية الضرورية لتحقيق استراتيجيتها. ويحاول المديرون الحفاظ على الهرم مسطحاً ما أمكنهم ذلك، لأنه إذا تحولت هياكل الشركة إلى النوع الطويل فإنه يمكن تبعاً لذلك حدوث مشكلات مما يؤدى إلى صعوبة تحقيق وإنجاز الاستراتيجية، فضلاً عن رفع مستوى التكاليف البيروقراطية.

يتضمن الشكل (٤/١١) عوامل عديدة تسهم في رفع التكاليف البيروقراطية، وسوف نناقش ذلك في الفقرات التالية.

شكل رقم (٤/١١)
مصادر التكاليف البيروقراطية



مشكلات التنسيق :

إن تعدد مستويات الهرم التنظيمي تعوق عملية الاتصال والتنسيق بين الموظفين والوظائف وتؤدى إلى رفع معدلات التكاليف البيروقراطية. وتستغرق عملية الاتصال بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته وقتاً أطول كلما استطالت سلسلة الأمر. ويؤدى ذلك إلى فقدان المرونة. وإضاعة وقت ثمين في عملية طرح منتج جديد في الأسواق، أو في مجال مجاراة التطورات التقنية. وبالنسبة لشركة " فيدرال اكسبريس " نجد أن عمليتى الاتصال والتنسيق على جانب كبير من الأهمية والحيوية للشركة. ولتجنب المشكلات الناشئة عن ذلك، تعتمد الشركة على نظام يقضى بإرساء خمس مستويات إدارية على الأكثر بين العاملين والرئيس التنفيذي. وعلى نقيض ذلك تعتمد شركة " بروكتر & جامبل" على الهيكل التنظيمي الطويل مما ترتب عليه احتياج الشركة إلى وقت مضاعف مقارنة مما يستغرقه منافسوها من أجل طرح منتجات جديدة في الأسواق. وتتجه الشركات إلى تبسيط هيكلها وتقليص عدد مستويات الهرم التنظيمي من اجل تحسين التنسيق وخفض التكاليف. وقد اتخذت شركات أخرى بعض الإجراءات بقصد تبسيط هيكلها من اجل تسريع عمليات الاتصال واتخاذ القرارات. وتصف الاستراتيجية من الواقع رقم (١/١١) التغييرات التى تمت فى هذا الصدد من قبل شركتى جنرال اليكتريك، والكوا.

استراتيجية من الواقع (١/١١)

كيف تسطح الهيكل "How to flatten structure"

لاشك أن الهياكل التنظيمية الطويلة تؤدى إلى وقوع مشكلات حادة ترتبط بعمليات التنسيق والاتصالات، تلك الهياكل التى طالما جاهدت الشركات من أجل تقليصها. وعلى سبيل المثال، قام جاك ولش الرئيس التنفيذى لشركة جنرال الكتريك بتخفيض مستويات الهيكل التنظيمي للشركة من تسعة مستويات إلى أربعة، لأنه رأى أن ذلك يجعله أكثر اقتراباً من مديرى الأقسام، ويؤدى أيضاً إلى تقليص الوقت الذى يستغرقه اتخاذ القرارات. أما فى شركة الكوا انترناشونال " Alcoa international " فقد كان هناك خمسة مستويات إدارية تتولى تدقيق وتفحص العمليات المرتبطة بالتخطيط واتخاذ القرارات وذلك قبل أن يُسمح لمديرى الأقسام بتنفيذ خططتهم. وفيما بعد قام رئيس الشركة " بول أونيل " بإلغاء هذه المستويات حتى يتسنى لمديرى الأقسام رفع التقارير مباشرة له. وفى كلتا الشركتين أدت هذه التغييرات إلى إحداث تقارب بين مديرى القمة والعملاء، كما منحت مديرى الأقسام وضعاً مستقلاً كي يكونوا أكثر إبتكاراً وأسرع استجابة لاحتياجات العاملين. هذا بالإضافة إلى أن عمليات تسطيح الهيكل التنظيمي قد أسهم فى توفير بلايين الدولارات لهذه الشركات، حيث كانت معظم هذه الأموال تنفق فى صورة رواتب للمديرين وكذلك أدت إلى خفض التكاليف البيروقراطية. ولاشك أن تسطيح الهياكل الوظيفية لتلك الشركات قد عاد عليهم بالنفع والفائدة.

تحريف المعلومات :

تستحوذ المشكلات المتعلقة بتحريف المعلومات على أهمية كبيرة، وتحدث تلك المشكلات عندما تطول سلسلة السلطة. إذ كلما هبطنا فى السلم التنظيمي، نكتشف أن المديرين على مختلف المستويات قد يسيئون تفسير المعلومات أما مصادفة أو عمداً بما يتوافق مع مصالحهم. وفى معظم الحالات، نجد أن المعلومات الواردة من المستويات الإدارية العليا للشركة لا تصل إلى غايتها النهائية دون أن تُمس. وعلى سبيل المثال، قد نجد ان طلباً للمشاركة فى المعلومات لإرساء مبدأ التعاون قد يتم تجاهله من قبل مديرى الأقسام، الذين يتصورون ذلك كتهديد لاستقلالهم وقوتهم. وكان انتهاج هذا الاتجاه بين المديرين بشكل أحد المشكلات التى حثت لى ياكوكا على إعادة صياغة الهيكل التنظيمي لكريزلر، مما يسهل تنسيق الإجراءات الخاصة بتخفيض التكلفة عبر الأقسام المختلفة.

كذلك يمكن تحريف المعلومات الصاعدة من المستويات الأدنى فى الهرم التنظيمى إذ قد يتعمد التابعون نقل المعلومات التى تحسن من صورتهم وتدعم موقفهم إلى المستويات الأعلى . وكلما تعاظم عدد مستويات الهرم التنظيمى ، كلما اتسع المجال أمام التابعين ليقوموا بتحريف وتشويه الحقائق ، وبالتالى ارتفاع التكاليف البيروقراطية المتعلقة بإدارة الهرم التنظيمى . وعلى نفس المنوال ، ترتفع التكاليف البيروقراطية إذا ما نشبت اشتباكات تنافسية فيما بين المديرين . وكذلك عندما يجد هؤلاء التابعون أنفسهم بعيداً عن أعين الرقابة فأنهم قد يلجأون إلى حجب المعلومات بغرض تعزيز مصالحهم الخاصة على حساب المنظمة . ولاشك أن ذلك يؤدى أيضاً إلى تقليص فرص التنسيق .

المشكلات المتعلقة بالدافعية والحث على العمل :

يلاحظ وجود تناسب عكسي بين زيادة عدد المستويات وتقلص حجم السلطة التي يستحوذ عليها المديرون في كل مستوى من مستويات الهرم التنظيمى . وعلى سبيل المثال ، لنتدبر معاً موقف شركتين متطابقتين من حيث الحجم ، تضم إحداها ثلاثة مستويات إدارية ضمن هيكلها التنظيمى ، بينما تضم الأخرى سبعة مستويات . يلاحظ أن المديرين الذين يعملون فى إطار الهيكل المفلطح يستحوذون على سلطات أكثر ، مما يؤدى إلى تحفيزهم على الأداء بفاعلية أكثر وتحمل مسئوليات الأداء فى المنظمة . كذلك فإن استعانة الشركة بعدد أقل من المديرين يمكنّ من متابعة أدائهم ، ويمكن أن يتوقعوا مكافآت أكبر عندما تسير أمور العمل بشكل جيد .

وعلى نقيض ذلك ، نجد أن قدرة المديرين الذين يعملون فى إطار الهيكل الطويل على ممارسة السلطة محدودة ، ودائماً ما تخضع قراراتهم للمراجعة من قبل رؤساءهم الأعلى . ونتيجة لذلك ، يتجه هؤلاء المديرين إلى التنصل من المسئولية ويرهبون خوض غمار المخاطرة برغم أن ذلك يشكل أمراً ضرورياً عند تطبيق استراتيجية جديدة . ولاشك أن ذلك يؤدى إلى زيادة التكاليف البيروقراطية المترتبة على إدارة المنظمة نظراً لإنفاق وقتاً كبيراً فى تنسيق الأنشطة المرتبطة بمهام العمل . وهكذا نجد أن طبيعة هيكل المنظمة يؤثر بقوة داخلها وفى تحفيز الأفراد فى الطريقة التى يجرى من خلالها تنفيذ الاستراتيجية .

كثرة مديرى المستوى المتوسط :

ويُعد ذلك عيباً إضافياً من عيوب الهيكل الطويل الذى يضم الكثير من

المستويات الإدارية الأمر الذى قد يترتب عليه وجود عدد كبير من مديرى المستوى المتوسط، علماً أن الاستعانة بالمديرين يُعد أمراً مكلفاً جداً. وكما لاحظنا آنفاً أن رواتب المديرين والمزايا والمكاتب بالإضافة إلى السكرتارية تشكل تكاليف وأعباء ضخمة تثقل كاهل المنظمة. فإذا كان متوسط ما يتقاضاه مدير الإدارة الوسطى يكلف الشركة ٢٠٠٠٠٠ دولار كل سنة، نجد أن الاستعانة بمائة مدير يكلف الشركة ٢٠ مليون دولار كل سنة. ولقد توصلت معظم الشركات الأمريكية الكبرى إلى هذه الحقيقة. ولقد اتجهت شركات كبرى خلال التسعينات مثل، أى بى ام، وجنرال موترز، وكومباك، وبروكتر & جامبل لتقليص حجم الهرم التنظيمى، وقد قاموا على اثر ذلك بإنهاء عمل واستبعاد الآلاف من المديرين. وعندما حققت هذه الشركات بلايين الدولارات كأرباح، نشأ لديهم حافز متواضع للتحكم فى عدد المستويات الإدارية ومن ثم عدد المديرين. وحالما تتنبه تلك الشركات وتعى أبعاد تلك التكاليف الخاصة بالمديرين، فإنها تلجأ لاتخاذ إجراءات صارمة تستهدف من خلالها تحجيم الهرم التنظيمى وتقليص مستوياته وبالتالى خفض عدد المديرين من اجل تخفيض التكاليف البيروقراطية والعودة إلى تحقيق الأرباح.

وكمثال أخر عندما تنمو الشركات وتحقق نجاحاً على صعيد العمل، فإنها غالباً ما تتجه إلى استخدام وتعيين أفراد جدد واستحداث مواقع وظيفية جديدة بغض النظر عن تأثير تلك الإجراءات على الهرم التنظيمى للمنظمة. وعندما يقوم المديرون بمراجعة واستعراض ذلك الهيكل التنظيمى فمن المعتاد أن يروا ضرورة تقليص عدد المستويات نظراً لما يترتب على ذلك من عيوب ناقشناها فيما سبق. وكذلك يقتضى إلغاء اللوائح والقوانين وإبطال العمل بها تقليص عدد الأفراد والمستويات الإدارية. إذ يتعين على الشركات التى تتواجد فى بيئة عمل تحررت من اللوائح والقوانين التى كانت تحكمها أن تستجيب وتتفاعل مع معدلات المنافسة المتصاعدة. وعقب إلغاء اللوائح وإبطال العمل بها، اتجهت شركات مثل أى تى & تى، وبيبى بل، وهما شركتان تعملان فى مجال الاتصالات الهاتفية، وكذلك معظم الشركات العاملة فى مجال صناعة الطيران إلى خفض التكاليف وتعديل هياكلها بما يعزز قدرتها على الاستجابة بسرعة اكثر للفرص المتاحة والتهديدات المحتملة المرتبطة بتصاعد حدة المنافسة. وعلى سبيل المثال، ففى عام ١٩٩٣ أعلنت شركة " دلتا لخطوط الطيران " أنها تعتزم تسريح اكثر من ٦٠٠ طيار أو ٧% من قوة عملها، فضلاً عن إحالة ١٥ طائرة إلى التقاعد بقصد توفير ما يربو على مائة مليون دولار سنوياً، كما اخذ

حجم عمالتها في التقلص بشكل مستمر.

وخلاصة القول، فإن الكثير من المشكلات تنشأ عندما تصبح الشركة ذات هيكل طويل متعدد المستويات. كما يرجح فقدان المديرين الاستراتيجيين إلى السيطرة على الهرم التنظيمي. ولاشك أن ذلك يعني فقدان السيطرة على الاستراتيجية. والمؤكد أن ذلك قد يتبعه حلول كارثة نظراً لأن الهيكل الطويل للمنظمة يؤدي على خفض فرص التحفيز والتنسيق بين الموظفين والوظائف، مما يترتب على ذلك تصاعد التكاليف البيروقراطية. إن هناك طريقة واحدة للتغلب على هذه المشكلات، على الأقل جزئياً وذلك بتخفيض التكاليف البيروقراطية وذلك من خلال التخلي عن مفهوم السلطة المركزية في إدارة المنظمة. ونظراً لأن ذلك يُعد أحد أهم القرارات التي تتخذها الشركة، لذا سوف نناقش فيما يلي بتفصيل أكثر.

المركزية واللامركزية ؟

تصطبغ السلطة بالصبغة المركزية عندما يحتفظ المديرون في المستويات العليا من الهرم التنظيمي بسلطة اتخاذ معظم القرارات الهامة. وتتسم السلطة باللامركزية من خلال تفويضها لمستويات وظيفية أدنى في الهيكل. ومن خلال هذا النمط من العمل الذي يرتكز على تفويض السلطة يستطيع المديرون الاقتصاد فيما يختص بالتكاليف البيروقراطية وتفادي حدوث مشكلات الاتصال والتنسيق حيث لا يتعين إرسال المعلومات باستمرار إلى مديري القمة في المنظمة لاتخاذ القرارات. ويتميز النمط اللامركزي بثلاث مزايا.

أولاً، عندما يلجأ المديرون الاستراتيجيون إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى مديري الإدارة الوسطى والمباشرة، فإنهم بذلك يعملون على تخفيض حجم المعلومات المتداول، مما يعطي الفرصة للمديرين الاستراتيجيين لتخصيص مزيد من الوقت فيما يختص بصنع القرارات الاستراتيجية، مما يترتب عليه اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

ثانياً، عندما يصبح المديرون في مستوى القاعدة من الهرم التنظيمي مسئولون عن تهيئة المنظمة للعمل بما يتلاءم مع الظروف المحلية، فلاشك ان ذلك يؤدي إلى دفعهم ويزيد من مسئوليتهم. ونخلص من ذلك إلى أن اللامركزية تعزز مرونة المنظمة وتؤدي إلى خفض التكاليف البيروقراطية وذلك نظراً لاستحواذ مديرو المستويات الأدنى على سلطة اتخاذ القرارات الفورية. وكما برهنت شركة أيه تي اند تي، فإن ذلك ينطوي على مزايا كبيرة

لاستراتيجية العمل ، إذ تعتمد الشركة على هيكل مطول ولكنها معروفة بالحجم الكبير من السلطات التى تفوضها لموظفى المستويات الأدنى . إن أعضاء الهيئة التنفيذية من الموظفين بإمكانهم الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء لضمان تحقيق مستوى عالى من الخدمة المتفوقة التى تُعد بمثابة مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية لشركة أية تى اند تى . وعلى نفس النهج ، قامت شركة وستنجاوس باتخاذ إجراءات حثيثة لانتهاج النمط اللامركزى فى إجراء عملياتها كى تمنح الأقسام مزيداً من الاستقلال وتشجع على مواجهة المخاطر وتحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء .

أما ثالث المزايا للنمط اللامركزى ، فيتجسد فى منح موظفى المستوى الأدنى حق اتخاذ القرارات الهامة ، الأمر الذى يترتب عليه إمكانية الاستعانة بعدد أقل من المديرين لمتابعة الأنشطة وتحديد ما يجب عمله . وعدد أقل من المديرين يعنى تكاليف بيروقراطية أقل . **وإذا ما كانت اللامركزية نمطاً فعالاً ، فلماذا لا تتجه كل الشركات إلى انتهاج النمط اللامركزى فيما يختص باتخاذ القرارات واجتناب مشكلات الهرم التنظيمى الطويل ؟** وللإجابة على هذا السؤال ، نقول أن للنمط المركزى مزاياه أيضاً ، إذ أن اتخاذ القرارات فى ظل السلطة المركزية يسهل عملية التنسيق بين أنشطة المنظمة المرتبطة بتطبيق استراتيجية الشركة . أما إذا كان بمقدور المديرين على كل المستويات اتخاذ قراراتهم الخاصة ، فقد يترتب على ذلك صعوبة عملية التخطيط على المستوى العام ، وقد تفقد المنظمة سيطرتها على عملية صنع القرار .

تعنى المركزية أيضاً توافق القرارات مع الأهداف العريضة للمنظمة . وعلى سبيل المثال ، اتجهت شركة " ميريل لينش Merrill Lynch " إلى تكثيف النمط المركزى من خلال استحداث مزيد من نظم المعلومات كى تمنح مديرى العموم مزيداً من السيطرة على أنشطة الفرع ، وذلك عندما استشعرت الشركة أن السيطرة على العمليات الفرعية تخرج من يديها . وعلى نفس النهج سارت شركة " هيوليت باكارد " عندما اتجهت إلى إدخال مسئولية البحث والتطوير ضمن إطار المركزية ، من أجل تحقيق مستوى أفضل فيما يختص بتوجيه استراتيجية الشركة . أما فى وقت الأزمات فلاشك أن مركزية السلطة تسمح بوجود قيادة قوية حيث تتركز السلطة فى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص . وهذا التركيز يسمح بسرعة اتخاذ القرار وتنسيق الاستجابة على صعيد المنظمة ككل .

وربما يجسد " لى ياكوكا " المعنى الحقيقى للمركزية فى وقت الأزمات ، وقد

جسد لنا " ياكوكا " مفهوم التحكم المركزى والرؤية التى يحتاجها المديرين للتفاعل بشكل مبتكر مع مشكلات الشركة، مع اعتماد سياسة فريق المنتج، الأمر الذى ساهم فى استعادة الشركة لمركزها المرتبط بتحقيق الأرباح. وعلى الجانب الآخر، فإن تجربة هوندا فى إعادة مركزة السلطة. والواردة تفصيلاً فى الاستراتيجية من الواقع رقم (٢/١١)، تنبه إلى ضرورة عدم التمادى فى ذلك.

خلاصـة :

إن إدارة علاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمى عندما تتعدد مستويات الهيكل التنظيمى يُعد أمراً شاقاً ومكلفاً. وبالاعتماد على موقف الشركة فإنه يمكن تقليص التكاليف البيروقراطية المقترنة بالهياكل التنظيمية المطولة من خلال انتهاج اللامركزية. وكلما ازداد حجم الشركة يلاحظ أن النمط اللامركزى يصبح أقل فاعلية وتأثيراً. أذن، كيف يتيسر للشركات وهى تنمو وتنوع أنشطتها، تحقيق الاقتصاد فى التكاليف البيروقراطية دون أن تتحول هياكلها التنظيمية إلى هياكل طويلة تعتمد بشكل مبالغ فيه على اللامركزية ؟ كيف يمكن لشركات مثل " إكسون " السيطرة على ٣٠٠٠٠٠ موظف دون ان تتحول إلى كيان بيرقراطى يفتقر إلى المرونة ؟ ولاشك أن هناك طرقاً بديلة لابتكار ترتيبات تنظيمية لتحقيق أهداف الشركة. وأولى تلك الطرق يتجسد فى اختيار الصيغة المناسبة من التمييز الأفقى، أى، اتخاذ القرار بشأن أفضل وسيلة لتوزيع الأنشطة التنظيمية على مجموعات معينة تقوم بإنجاز مهام معينة من أجل خلق القيمة.

استراتيجية من الواقع (٢/١١)

Honda's change of heart هوندا والتغيير الجذرى

مثلما حدث لكثير من الشركات اليابانية، وجدت هوندا نفسها فى مواجهة منافسة متصاعدة على صعيد السوق العالمية. ولقد أدركت الشركة أن استراتيجيتها التى تقتضى الاعتماد على تحديث المنتج لتنمية مبيعاتها، قد أدى بها إلى إهمال الجوانب الخاصة بالتكلفة والكفاءة فى هذه المعادلة. وترتب على ذلك أن تعرضت هوامشها الربحية للتآكل. وفى ظل قيادة مؤسسها " Choichiro " اضطلعت الشركة بمفهوم أسمته " طريق هوندا " وقد ارتكز هذا المفهوم على فلسفة عمل ترتبط بالنظام اللامركزى الذى يتسم بالمشاركة وجماعية القرار، وقادت الفرق عملية اتخاذ القرارات وأصبحت السلطة لامركزية خلال مختلف جوانب الشركة.

إلا أن الرئيس الجديد لهوندا " نوبوهيكو كاواموتو " انتهى إلى أن هذه العملية قد تجاوزت الحدود المعقولة. وقرر على إثر ذلك إعادة مركزة السلطة لضمان توفير عمليات الرقابة والتوجيه المطلوبين لخفض التكاليف ورفع معدلات الكفاءة. وشرع فى منح مديرى القمة فى هوندا مزيداً من السلطات المرتبطة بالاستراتيجية الشاملة للشركة، كما حملهم مسئولية الإشراف على سير الاستراتيجية على الصعيدين المحلى والعالمى. ولقد كان تأثير هذا التحرك غير متوقع، إذ اكتشف كثير من مسئولى القمة لديه أن تحمل هذه المسئوليات الإضافية أمراً مستحيلاً فى ظل السياسة المركزية الجديدة. ولقد اضطر " Shoichiro Irmajiri "، أحد المسئولين الرئيسيين والذى كان يتولى مسئولية الإشراف على عمليات البحث والتطوير والتصنيع على الصعيد العالمى إلى الاستقالة عندما أخبره أطباؤه أن أعباء العمل الإضافية قد دفعته إلى حافة الإصابة بأزمة قلبية. ولقد علق كاواموتو على ذلك بقوله " أنه من الجائز أنه قد كلف اريماجيرى بمسئوليات أكثر مما ينبغى ".

ونظراً لعدم فاعلية السياسة المركزية الجديدة، عكف كاواموتو على محاولة العثور على حل آخر لمعضلة المركزية أو اللامركزية. ولقد قرر تفويض مزيد من السلطة داخل إطار الهيكل الوظيفى على المستوى العالمى. وبناءاً على ذلك قد يتولى مديرو هوندا فى أمريكا الشمالية وأوروبا واليابان مزيداً من المسئوليات الخاصة بإدارة استراتيجيات أقسامهم. إن دور مديرو العموم فى هوندا فى اليابان تتمثل فى تحقيق التنسيق بين الأقسام وتسهيل المشاركة فى المهارات والاستفادة من الموارد بقصد خفض التكاليف. وبهذا النهج تأمل هوندا تحقيق نمط جديد من التوازن بين النظام المركزى واللامركزى، حتى تحافظ الشركة على الابتكارية والاستجابة لاحتياجات العملاء مما يترتب عليه تحقيق معدلات عالية من المبيعات، وفى نفس الوقت إحراز مستويات أفضل من الكفاءة على صعيد خفض التكاليف وبهذا تعود الشركة إلى " طريق هوندا " الذى كانت قد اضطلعت به.

التمييز الأفقى :

بينما يتعلق التمييز الرأسى بتقسيم السلطة، نجد أن التمييز الأفقى يركز على تقسيم وتجميع المهام والواجبات من أجل إنجاز أهداف العمل. ونظراً لأن مهام المنظمة ترتبط إلى حد كبير باستراتيجيتها، لذا تقول وجهة النظر السائدة، أن الشركات تختار صيغة من التمييز الأفقى أو الهيكل الذى يتماشى مع استراتيجيتها. وربما نجد أن أول شخص تناول هذا الموضوع بصفة رسمية هو المؤرخ " الفريد شاندلر " من جامعة هارفارد. إذ بعد قيامه بدراسة المشكلات

التنظيمية التى عايشها فى شركات أمريكية كبرى مثل " دى بونت " و " جنرال موتورز "، بينما كانت تلك الشركات تحقق نمواً وتنتهج أسلوب التمييز فى العقود الأولى من هذا القرن، توصل " شاندلر " إلى استخلاص نقطتين هما :

(١) من حيث المبدأ، يتبع الهيكل التنظيمي استراتيجية النمو للشركة، أو بمعنى آخر، لمدى نطاق وتنوع المهام التى تختارها الشركة لتبنيها.

(٢) أن الهيكل التنظيمى للشركات الأمريكية يتغير تبعاً لتغير الاستراتيجية وفق نهج يمكن التنبؤ به على مدار الوقت. وسوف نناقش أنواع الهيكل التنظيمى الذى تتبناه الشركات فى هذا القسم.

الهيكل البسيط (Simple structure) :

هذا النوع تتبناه الشركات الصغرى التى تنتج منتجاً واحداً أو قليلاً من المنتجات ذات العلاقة وذلك لطرحها فى شريحة معينة من شرائح السوق. وفى مثل هذا الموقف غالباً ما نجد ان شخصاً واحداً هو الذى يضطلع بمعظم المهام الإدارية. ولا يقترن هذا الهيكل بوجود ترتيبات رسمية، كما نلاحظ تدنى مستوى التميز الأفقى وذلك لأن الموظفين يقومون بأداء العديد من المهام والواجبات.

وتعتبر شركة آبل كمبيوتر مثالاً تقليدياً على هذا الهيكل، وخاصة فى مراحلها الأولى، عندما كانت مشروعاً مشتركاً بين شخصين. ولقد عمل " ستيفن جوبز و ستيفن ووزنياك " Steven Jobs & Steven Wozniak معاً فى جراج لأداء كل المهام الضرورية الخاصة بتسويق حاسبهم الشخصى. فقد قاموا بشراء المكونات وتجميع بواكير الإنتاج من الحاسبات ومن ثم شحنها إلى مواقع العملاء. وعقب النجاح الذى أحرزه منتجهم تجاوز مشروعهم هذا الهيكل، إذ لتحقيق النمو وأداء كل المهام التى تقتضيها شركة سريعة التوسع، اتجهت آبل إلى تبنى نمطاً أكثر تعقيداً من أنماط التميز الأفقى. وكانت الشركة فى حاجة إلى استثمار موارد لإنشاء البنية الأساسية وتطوير الكفاءات المتميزة. ورغم أن الاعتماد على هيكل أكثر تعقيداً يؤدى إلى رفع التكاليف البيروقراطية، إلا أن ذلك يعد أمراً مقبولاً ما دام هذا الهيكل يؤدى إلى رفع معدلات القيمة التى يمكن للشركة استحداثها.

الهيكل الوظيفى (Functional structure) :

مع نمو الشركة يحدث أمرين. أولاً، تعدد وتتنوع المهام التى يجب إنجازها. وعلى سبيل المثال، يصبح واضحاً مدى الحاجة إلى الاستعانة

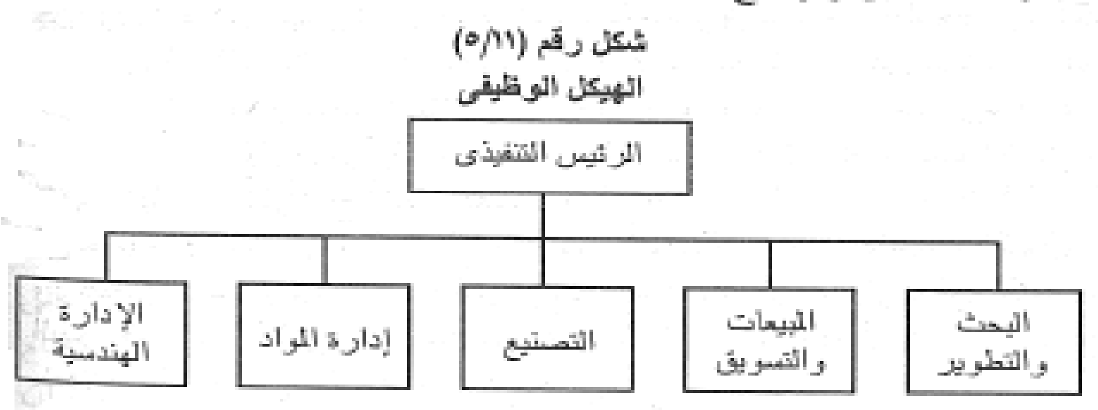
بخدمات المحاسب المحترف أو مدير الإنتاج أو خبير التسويق للتحكم فى المهام المتخصصة. ثانياً، ليس هناك شخص واحد يمكن أن يؤدى بنجاح أكثر من مهمة تنظيمية دون أن يعانى من تفاقم العبء. مثلاً، لا يستطيع المؤسس أن يقوم بتصنيع المنتج وبيعه فى نفس الوقت. والسؤال الذى يفرض نفسه يتعلق بكيفية تجميع الأنشطة فى مجموعات أو ما هى صيغة التميز الأفقى التى يمكن من خلالها التعامل مع احتياجات شركة نامية بأقل تكلفة ممكنة. والإجابة على هذا السؤال نقول أن أفضل صيغة لمعظم الشركات تتجسد فى الهيكل الوظيفى.

وفى الهيكل الوظيفى يتم تجميع الأفراد على أساس خبرتهم العامة وتجاربهم أو نظراً لأنهم يستخدمون نفس الموارد. وعلى سبيل المثال، يندرج المهندسون تحت فئة وظيفية واحدة نظراً لأنهم يقومون بأداء نفس المهام ويستخدمون نفس المهارات والمعدات. ويوضح الشكل (٥/١١) هيكلاً وظيفياً نموذجياً. وكل مستطيل يمثل تخصص وظيفى مختلف – البحث والتطوير، والمبيعات، والتسويق، والتصنيع وهكذا – وكل وظيفة تركز على مهامها المتخصصة.

مزايا الهيكل الوظيفى:

تستحوذ الهياكل التنظيمية على العديد من المزايا. أولاً، إذا ما تم ضم الأفراد الذين يقومون بأداء مهام متشابهة فى مجموعة واحدة، فأنهم يستطيعون أن يتعلموا من بعضهم البعض، ويصبحون تبعاً لذلك افضل على صعيد التخصص والإنتاج مما كانوا عليه.

شكل رقم (٥/١١)
الهيكل الوظيفى



ثانياً، يمكن ان يراقبوا بعضهم البعض لضمان أن الجميع يؤدون مهامهم بفاعلية ولا يتهربون من مسئولياتهم. ونتيجة لذلك تصبح العمليات أكثر فاعلية وتنخفض تكاليف التصنيع وترتفع درجة المرونة فى التشغيل.

أما ثالث المزايا الهامة للهيكل الوظيفى فتتجسد فى منح المديرين تحكماً أكبر فى الأنشطة. وكما لوحظ من قبل، تنشأ صعوبات كثيرة عندما يزداد عدد المستويات الإدارية. ولكن عندما يتم تقسيم الأفراد إلى مجموعات مختلفة تحت إمرة مدير متخصص، فإنه يترتب على ذلك استحداث أكثر من هرم تنظيمى، وتستطيع الشركة من خلال ذلك أن تتفادى الوقوع فى حبائل الهيكل الطويل. إذ فى هذه الحالة سوف يكون هرماً تنظيمياً واحداً فى مجال أو قسم التصنيع، وهرماً أخراً لقسم المحاسبة والتمويل. ولاشك أن إدارة دقة العمل تكون أكثر سهولة عندما تتخصص مجموعات مختلفة فى إنجاز مهام تنظيمية بشكل إدارى مستقل.

عيوب الهيكل الوظيفى :

عند تطبيق الهيكل الوظيفى، فإن الشركة تزيد من مستوى التمييز الأفقى للتعامل مع مهام اكثر تعقيداً. ويسمح هذا الهيكل للشركة بالسيطرة على أنشطتها. ويؤدى هذا الهيكل خدمات جيدة للشركة حتى تبدأ فى دخول طور النمو والتنويع. فإذا ما أصبحت عمليات الشركة متنوعة من منظور جغرافى وشرعت فى إدارة عملياتها فى مواقع متعددة، أو إذا ما شرعت فى الإنتاج على نطاق واسع، فإن ذلك يترتب عليه بروز مشكلات تتعلق بالرقابة والتنسيق، مما يؤدى إلى تدنى قدرات الشركة فى مجال تنسيق أنشطتها، ومن ثم ارتفاع التكاليف البيروقراطية.

مشكلات الاتصال :

بينما تأخذ وظائف الهرم الوظيفى فى التطور، تأخذ الوظائف فى التباعد عن بعضها البعض. ونتيجة لذلك يصبح من الصعب إجراء عمليات اتصال عبر الوظائف فضلاً عن تنسيق أنشطتها. تلك المشكلات الخاصة بعمليات الاتصال تنبثق عن التوجهات الوظيفية. ومع تحقق معدل اكبر من التمييز، تؤدى الوظائف المختلفة إلى إيجاد توجهات مختلفة ترتبط بالمشكلات التى تواجه المنظمة.

وعادةً ما ترتبط الوظائف المختلفة بتوجهات مختلفة تتعلق بالتوقيت والأهداف. وبعض الوظائف مثل التصنيع تنظر إلى الأشياء فى إطار قصير الأجل وتركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، مثل خفض تكاليف التصنيع، بينما تنظر وظائف أخرى مثل وظيفة البحث والتطوير إلى الأشياء

من وجهة نظر طويلة الأجل، وقد ترتبط أهدافهم بمدى زمنى طويل يقدر بعدة سنوات. تلك العوامل قد تؤدى بكل وظيفة أو قسم إلى استحداث وتبنى وجهة نظر مختلفة حيال الموضوعات الاستراتيجية التى تواجه الشركة. فعلى سبيل المثال، قد ينظر التصنيع إلى المسألة الاستراتيجية كأداة لخفض النفقات والتكاليف، بينما تنظر المبيعات إليها كأداة لزيادة فعالية الاستجابة للعميل، بينما تراها وظيفة البحث والتطوير على أنها أداة لابتكار منتجات جديدة. وفى مثل هذه الحالات، فإن الوظائف ستواجه بمشكلات فى عملية الاتصال والتنسيق مع ارتفاع معدلات التكاليف البيروقراطية.

مشكلات القياس :

بينما يتصاعد عدد منتجات الشركة، فقد تجد صعوبة فى قياس إسهام كل منتج أو مجموعة من المنتجات فى مجمل أرباحها. وبالتالى قد تستمر الشركة فى تصنيع وإنتاج منتجات غير مربحة دون إدراك ذلك، كما أنها قد تتخذ قرارات هزيلة فيما يختص بتوزيع الموارد. وهذا يعنى أن نظم القياس التى تستخدمها الشركة ليست على درجة كافية من الكفاءة لخدمة احتياجات الشركة فى هذا المجال. وعلى سبيل المثال، أن معدلات النمو السريعة جداً التى حققتها شركة " دل كمبيوتر " قد أدت إلى فقدان الشركة السيطرة على نظم إدارة المخزون، ومن ثم تعجز الشركة عن وضع تصورات دقيقة فيما يختص بالعرض والطلب بالنسبة لمكونات التى تدخل فى تصنيع الحاسبات الشخصية. ولقد أدت المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمى لشركة دل إلى إنزال الكارثة بالشركة حيث تسببت فى خفض مستوى الكفاءة والجودة. وكما علق أحد المديرين، أن تصميم هيكلها لمسايرة نموها كان كمن يبنى سيارة ذات أداء عالى بينما هى تسير فى طريق السباق.

مشكلات الموقع :

أن عوامل الموقع قد تعيق أيضاً عمليات التنسيق والتحكم. فإذا ما كانت الشركة تنتج وتبيع فى مناطق إقليمية مختلفة، نجد أن نظام التحكم المركزى لا يناسب الشركة، نظراً لأن المديرين فى مختلف المناطق يجب أن يكونوا على درجة من المرونة بما يكفى للاستجابة لاحتياجات مناطقهم التى يعملون فيها. وهكذا نقول أن الهيكل الوظيفى ليس معداً بدرجة كافية لإدارة ومعالجة التنوع الإقليمى.

المشكلات الاستراتيجية :

أحياناً ما نجد أن التأثير المشترك لكل تلك العوامل يؤدى إلى تجاهل الاعتبارات الاستراتيجية على المدى الطويل، وذلك لأن الإدارة تكون مشغولة مقدماً بحل مشكلات الاتصال والتنسيق. ونتيجة لذلك قد تفقد الشركة رشدها وتفشل فى الاستفادة من الفرص الجديدة، وفى الوقت نفسه تتصاعد معدلات التكاليف البيروقراطية.

إن حدوث تلك المشكلات يعد بمثابة دليل على ان الشركة لا تعتمد على أسلوب التمييز المناسب الذى يضمن لها تحقيق الأهداف. ويتعين على الشركة فى هذه الحالة إلى تغيير المزيج الذى يعتمد عليه من التميز الرأسى والأفقى. وإذا ما أرادت الأداء بفاعلية، الأمر الذى يترتب عليه تدعيم المزايا التنافسية. ولاشك أن تلك المشكلات تشير إلى أن الشركة قد تجاوزت حدود هيكلها، وأصبحت فى حاجة إلى استثمار مزيد من الموارد لتطوير هيكل أكثر تعقيداً يفى باحتياجات استراتيجيتها التنافسية. ونؤكد مرة أخرى على أن ذلك يُعد أمراً مكلفاً، إلا أن ما يشجع الشركة على انتهاجه هو أنه يضمن خلق قيمة اكبر من التكاليف البيروقراطية المصاحبة لإدارة الهيكل. وفى هذا الصدد تتجه شركات كثيرة إلى اختيار الهيكل متعدد الأقسام.

الهيكل متعدد الأقسام Multidivisional Structure :

يتميز هذا الهيكل باحتوائه على عنصرى تحديث مقارنة بالهيكل الوظيفى، وهذان العنصران اللذان يهيئان الأجواء للشركة لتحقيق معدلات عالية من النمو والتمييز، فضلاً عن التغلب على المشكلات التى تنبثق عن فقدان التحكم. أولاً، سيتم وضع كل خط إنتاج أو وحدة عمل فى كيان مستقل بذاته أو قسم، مع توفير كل وظائف الدعم المطلوبة لتحقيق ذلك، وعلى سبيل المثال، نجد أن شركة " بيبسى " تضم ثلاثة أقسام رئيسية – المشروبات الخفيفة، والأطعمة الخفيفة، المطاعم – ولكل قسم من هذه الأقسام وظائفه الخاصة، ومنها التسويق والبحث والتطوير. ويترتب على ذلك مستوى أعلى من التميز الأفقى.

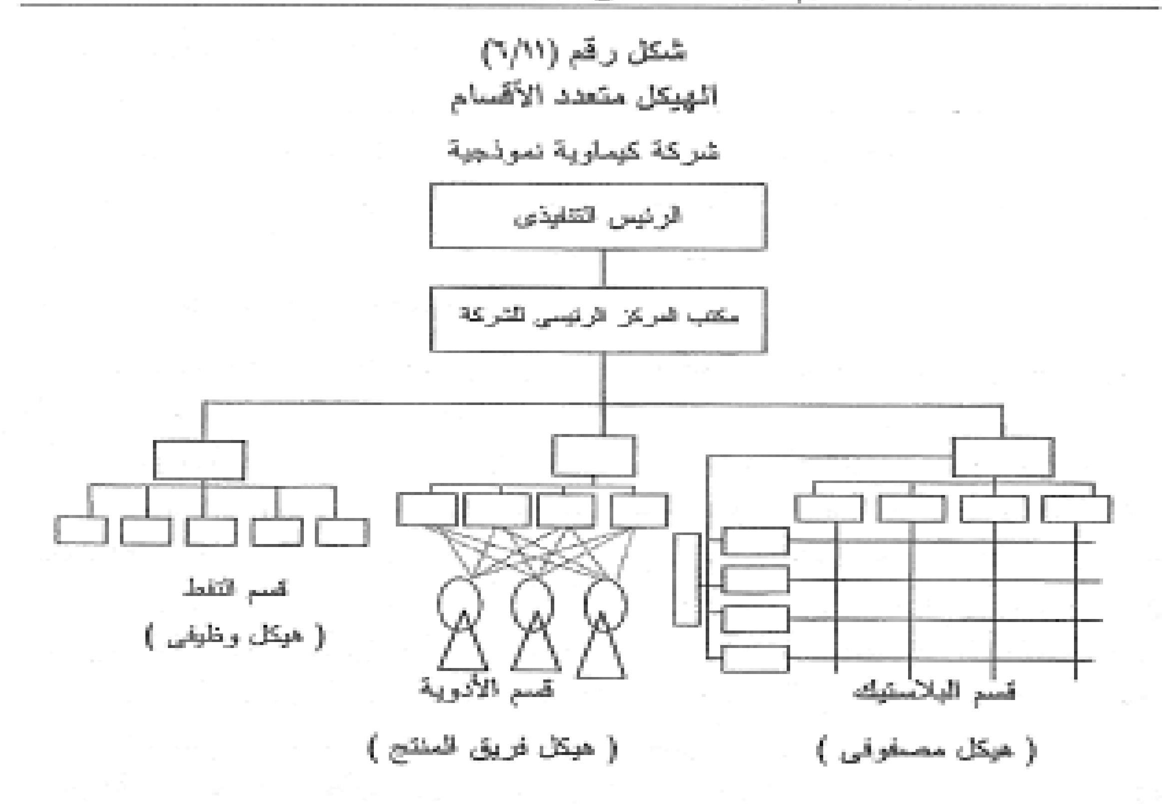
ثانياً، تشكل هيئة مكتب للمركز الرئيسى للشركة تكون مهمتها الأشراف على أداء الأقسام والرقابة المالية على أعمالها. وتضم تلك الهيئة مديرى الشركة الذين يشرفون على أنشطة مديرى الأقسام والوظائف، وتلك الهيئة

تمثل مستوى إضافي ضمن الهيكل التنظيمى . ومن ثم ، نجد أن هناك مستوى أعلى من التميز الرأسى ضمن الهيكل متعدد الأقسام مقارنة بالهيكل الوظيفى .

الشكل (٦/١١) يوضح هيكلاً متعدد الأقسام لشركة كيماويات كبرى مثل شركة " دى بونت " . ورغم أن تلك الشركة تضم سبعين قسم ، إلا أننا نقتصر هنا على ثلاثة أقسام هى أقسام النفط والأدوية والبلاستيك . وكوحدة ذاتية الأداء ، نجد أن كل قسم يمتلك مجموعة كاملة من خدمات الدعم . وعلى سبيل المثال ، فكل قسم يستقل بأقسامه الخاصة بالمبيعات والمحاسبة وشئون الأفراد . ويعمل كل قسم على أساس أنه مركز ربحية مستقل ، مما يسهل لهيئة مديرى المركز الرئيسى مراقبة وتقييم أنشطة كل قسم من الأقسام .

إن التكاليف البيروقراطية لتشغيل الهيكل متعدد الأقسام عالية جداً مقارنة بالهيكل الوظيفى . أن حجم هيئة الشركة يكلف كثيراً ، وشركات مثل جنرال موتورز ، IBM ، لديها آلاف المديرين حتى بعد عملية تخفيض الحجم الكبير التى قاما بها ، وعلى نفس المنوال ، فإن استخدام أقسام المنتجات ، والتى تشكل أنشطة الدعم الخاصة ، مثل البحث والتطوير والتسويق تشكل تكلفة كبيرة . ولكن دعنا نؤكد مرة أخرى ، على أنه إذا ما أمكن تعويض التكاليف البيروقراطية من خلال استحداث مستوى أعلى من خلق القيمة ، فلاشك انه فى هذه الحالة يكون الانتقال إلى هيكل أكثر تعقيداً أمراً مقبولاً وذات مغزى . وفى ظل التنظيم متعدد الأقسام يستطيع كل قسم أن يتبنى أفضل هيكل يناسب احتياجاته . ويوضح الشكل (٦/١١) أن قسم النفط فى الشركة يعتمد على الهيكل الوظيفى نظراً لأن أنشطته نمطية ، بينما يعتمد قسم الأدوية على هيكل فريق المنتج ، أما قسم البلاستيك فيعتمد على هيكل المصفوفة (سيتم مناقشتها فيما بعد فى هذا الفصل) . وعلى نفس المنوال ، تقوم شركة جنرال موتورز بتشغيل كل عمليات الشركة من خلال الهيكل متعدد الأقسام ، مع دخول كل قسم من أقسام السيارات ضمن مجموعة إنتاجية مختلفة ترتكز على نوع السيارة التى ينتجها القسم .

شكل رقم (٦/١١)
الهيكل متعدد الأقسام
شركة كيماوية نموذجية



إن العمليات اليومية التى ينطوى عليها الهيكل متعدد الأقسام تدخل ضمن إطار مسئوليات إدارة القسم، بمعنى أن إدارة القسم تتحمل مسئوليات التشغيل. أما هيئة المكتب الرئيسى للشركة والتى تضم أعضاء مجلس الإدارة ومسئولى القمة، فهى تتحمل مسئولية مراقبة الخطط طويلة الأجل والإشراف عليها ووضع الخطوط الإرشادية العريضة للمشروعات التى يشارك فيها اكثر من قسم. بمعنى أن تلك الهيئة تتولى المسئوليات الاستراتيجية. إن مثل هذا المزج بين الأقسام الذاتية الأداء والإدارة المركزية العامة يمثل مستوى عالى من التمييز الرأسى والأفقى. ولاشك أن هذا التحديث يسهم فى توفير الرقابة الإضافية الضرورية لتنسيق عمليات النمو والتمييز. وبرغم ما يقترن بهذا الهيكل من تكاليف بيروقراطية، إلا أنه أكثر من ٩٠٪ من كبرى الشركات الأمريكية تتبناه، لذا فإننا فى حاجة إلى تدبر مزاياه وعيوبه بشكل أكثر تفصيلاً.

مزايا الهيكل متعدد الأقسام :

يحقق التطبيق الفعال للهيكل متعدد الأقسام مزايا عديدة سواء على مستوى الشركة ككل أو على مستوى الأقسام. ومعاً يستطيعان رفع معدلات الربحية على مستوى الشركة إلى مستوى جديد لأنهما يتيحان للمنظمة أن تعمل أنواع أكثر تعقيداً من الاستراتيجية العامة على مستوى الشركة.

(١) تدعيم عملية الرقابة المالية :

يمكن متابعة واستكشاف ربحية أقسام العمل المختلفة بوضوح من خلال الهيكل المتعدد الأقسام. وذلك لأن كل قسم بمثابة مركز من مراكز الربحية، فإنه يمكن تطبيق الضوابط المالية في كل المجالات العملية على أساس معيار الربح. ونموذجياً، فإن تلك الضوابط تغطي عملية إنجاز أن تؤدي الأهداف المأمولة، ومراقبة الأداء بشكل منتظم، مع التدخل على أساس اختياري عند حدوث أي مشكلات. أيضاً نجد أن المركز الرئيسي في وضع افضل لتوزيع الموارد المالية العامة بين الأقسام المتنافسة. إن الإحاطة بطبيعة أداء القسم تعني أن المركز الرئيسي العام بمقدوره تحديد الأقسام التي يمكن أن تحقق أكبر عوائد استثمارية على المدى الطويل. بمعنى آخر نستطيع القول أن إدارة الشركة في موقع تستطيع من خلاله أن تقوم بدور المستثمر أو الممول في سوق رأس المال الداخلي، موجهاً الأصول المالية لأفضل المجالات.

(٢) تدعيم التحكم الاستراتيجي :

لاشك أن الهيكل متعدد الأقسام يعمل على تحرير الإدارة الرئيسية للشركة من مسئوليات التشغيل. وهكذا نجد أن هيئة الشركة تكسب وقتاً لمعالجة موضوعات استراتيجية على نطاق واسع، وكذلك من أجل تطوير الاستجابة المناسبة للتغيرات البيئية كما يمكن الهيكل متعدد الأقسام المركز الرئيسي للشركة من الحصول على المعلومات للقيام بوظائف التخطيط الاستراتيجي. وعلى سبيل المثال فصل الأنشطة المستقلة هو عملية ضرورية لتخطيط محفظة الاستثمارات.

(٣) النمـو :

يتيح الهيكل متعدد الأقسام الفرصة للشركة كي تتغلب على القيود التنظيمية المرتبطة بعملية النمو. ويستطيع مديرو العموم أن يتعاملوا مع عدد كبير من مشروعات العمل إذا ما أمكن تقليص حجم المعلومات المتداولة في إطار المركز

الرئيسى . وعندئذ يستطيع المديرون انتهاز الفرص لتحقيق المزيد من النمو والتنويع . كما تتقلص حدة مشكلات الاتصال نظراً لاستخدام نفس التقنيات النمطية فى مجال المحاسبة والرقابة المالية وإمكانية تطبيقها على جميع الأقسام . وبمقدور مديرو العموم أيضاً مباشرة وتنفيذ مبدأ الإدارة بالاستثناء ، والذى يعنى تدخل المديرون فقط عند حدوث المشكلات .

(٤) السعى القوى نحو تحقيق الكفاءة الداخلية :

إن العلاقة الاعتماديه بين الأقسام الوظيفية فى إطار الهيكل الوظيفى يعنى عدم إمكانية قياس الأداء الفردى لكل قسم باستخدام معايير موضوعية . وعلى سبيل المثال ، يتعذر تقييم ربحية قسم التمويل ، أو قسم التسويق أو التصنيع بشكل مستقل ، إذ أن كل قسم من تلك الأقسام يمثل جزءاً من كل . وذلك يعنى وجود درجات من الركود فى إطار الهيكل الوظيفى . بمعنى استخدام موارد وظيفية بشكل غير منتج ، مع إمكانية عدم اكتشاف ذلك . وعلى سبيل المثال ، قد يتجه رئيس قسم التمويل إلى استخدام عدد أكبر من الموظفين أكثر مما هو مطلوب لضمان الكفاءة ، وذلك بغرض تقليص ضغوط العمل داخل القسم ، فضلاً عن تهيئة منزلة رفيعة للمدير . أما فى إطار الهيكل متعدد الأقسام يمكن مراقبة وقياس الكفاءة الفردية لكل قسم مستقل بصورة مباشرة و ذلك فى ضوء الأرباح التى يحققها هذا القسم . وهكذا يترتب على الاستقلالية تحمل مديرى الأقسام مسئولية أدائهم ، وليس لهم أى عذر فيما يتعلق بضعف الأداء . وهكذا تكون إدارة الشركة فى موقع جيد لاكتشاف المواطن التى تفتقر إلى الكفاءة والفاعلية .

عيوب الهيكل المتعدد الوظائف :

برغم ما يستحوذ عليه هذا الهيكل من مزايا قوية ، يبدو معه وبلا شك وكأنه الخيار المفضل من قبل بعض الشركات الكبرى التى تتبنى التنويع فى تلك الأيام هذا الهيكل تتفوق فى الأداء على الشركات التى تتبنى الهيكل الوظيفى . إلا أن الهيكل المتعدد الأقسام تعتريه أيضاً بعض العيوب ، وتستطيع الإدارة الجيدة معالجة بعضاً من هذه العيوب ، ولكن البعض الأخر منها يعد متأصلاً فى طريقة عمل الهيكل ويتطلب انتباهاً وتركيزاً إدارياً مستمراً . وسوف نناقش هذه العيوب فيما يلى .

* **إرساء أسس العلاقة بين القسم والمركز الرئيسى للشركة :**

علاقة السلطة بين القسم والمركز الرئيسى للشركة يجب أن تقوم على أساس

صحيح ويضيف الهيكل المتعدد الأقسام مستوى جديد للهرم التنظيمي – مستوى المركز الرئيسي للشركة. وتتجسد المشكلة في اتخاذ قرار يتعلق بمقدار السلطة والرقابة الذين يجب تعيينها لأقسام التشغيل، وتلك التي يجب الاحتفاظ بها على مستوى المركز الرئيسي للشركة بشكل عام.

وأول من رصد تلك المشكلة هو " الفريد سلوين Alfred Sloan " مؤسس شركة جنرال موتورز. إذ يرجع إليه الفضل في تقديم الهيكل المتعدد الأقسام في جنرال موتورز والتي كانت أول شركة تتبنى هذا الهيكل، مما ترتب عليه استحداث أقسام السيارات الخمس الشهيرة : شيفرولية، وبونتياك، واولدذر موبيل، وبويك، وكاديلاك. ولقد اكتشف "سلوين" أنه عند احتفاظ المركز الرئيسي بكل خيوط السلطة بين يديه أو معظمها فإن ذلك يؤدي إلى افتقار الأقسام إلى الاستقلال المطلوب لتطوير استراتيجية العمل الملائمة للوفاء باحتياجات القسم.

ومن ناحية أخرى عندما يجرى تفويض سلطات موسعه للأقسام، فإن تلك الأقسام تسعى وراء تحقيق أهدافها دون اكتراث باحتياجات المنظمة ككل. مما يترتب عليه عدم إمكانية تحقيق كل المكاسب المتوقعة من وراء التعاون كما ناقشناها آنفاً.

وهكذا نجد أن الموضوع الأساسي في إدارة الهيكل المتعدد الأقسام يتجسد في تقرير حجم السلطة التي يجب تركيزها في المركز الرئيسي للشركة. فضلاً حجم السلطة التي يجب تحريرها من المركزية وتوزيعها على الأقسام. ويتعين على كل الشركة العمل من أجل حسم هذا الموضوع وذلك بالنظر إلى طبيعة عملها واستراتيجيتها العامة. وليس هناك إجابات سهلة لهذه الأسئلة، وكلما تتغير بيئة العمل على مدار الوقت، أو تعدل الشركة استراتيجيتها، نجد أن التوازن بين رقابة المركز الرئيسي وعملية التحكم في الأقسام سوف تتغير أيضاً. وتصور الاستراتيجية من الواقع رقم (٣/١١) هذه المشكلة. إنها تلقي الضوء على التغيرات التي قامت بها شركة أموكو، إحدى الشركات الكبرى في مجال النفط، على هيكلها القائم على أساس الأقسام.

استراتيجية من الواقع (٣/١١)

مدخل أموكو الجديد "Amoco's new Approach"

كما هو الحال مع معظم شركات النفط العالمية، تنخرط أموكو في ثلاثة أنشطة

رئيسية، التنقيب عن النفط وتكرير النفط وتصنيع البتروكيماويات . ومن أجل إدارة هذه الأنشطة، استندت أموكو على هيكل ذى ثلاثة قوائم، وأنشأت ثلاثة فروع تشغيل مستقلة لإدارة كل نشاط من أنشطتها الثلاثة . ولكل فرع من هذه الأفرع مجموعة من المديرين يتولون مسئولية كل أنشطة الأقسام المختلفة داخل كل فرع . ومن ثم يقوم كل مديرى الأفرع الثلاثة برفع تقاريرهم إلى مستوى مديرى العموم على مستوى الشركة الذين يتولون اتخاذ القرار النهائي فيما يختص بعمل كل فرع . وهكذا يتم اتخاذ القرارات الهامة في شركة اموكو بمعرفة الإدارة العليا للشركة. وكنتيجة لذلك تستغرق هذه العملية وقتاً طويلاً وذلك لتعدد المستويات الإدارية بين مديرى العموم في شركة اموكو ومديرى الأقسام . وحيث تدخل عملية تطوير استراتيجية مؤثرة لمستوى النشاط في إطار مسئولية مديرى الأقسام، نجد أن البطء الذى يشوب عملية اتخاذ القرارات قد أجهض محاولات الإدارة في خلق المزايا التنافسية.

وفى مستهل التسعينات واجهت اموكو، مثل شركات النفط العالمية الأخرى، ومنها إكسون وبريتش بتروليوم وموبيل، ضغوطاً كثيفة من أجل تخفيض التكاليف نظراً للركود الذى أصاب مستوى أسعار النفط. وفى محاولة منها لإنعاش ورفع معدلات الأرباح، قامت اموكو بتسريح أكثر من ربع العمالة لديها، ولكن ذلك لم يؤد إلى حل المشكلة، الأمر الذى أدى بمديرى الشركة في عام ١٩٩٥، إلى تفحص الأمر عن كثب ليتبينوا عما إذا كان هناك وسيلة لرفع معدلات أداء الشركة. وهنا قرر السيد لورانس فولر الرئيس التنفيذى للشركة ضرورة إجراء عملية إعادة تنظيم شاملة للهيكل التنظيمي للشركة. واتخذ فولر قراراً بإلغاء الهيكل الثلاثى القوائم نهائياً وإقصاء كل المديرين على مستوى الفروع . وجرى بعد ذلك تقسيم الفروع الثلاثة إلى سبعة عشر قسماً مستقلاً، وتحولت بذلك اموكو إلى انتهاج الهيكل متعدد الأقسام . وعلى إثر ذلك، وضعت عملية اتخاذ القرار في إطار لامركزى بين مديرى الأقسام، الذين منحوا حرية اختيار الاستراتيجية الخاصة بأقسامهم. وأتفق على تقييم الأقسام على أساس قدرة كل قسم على تحقيق معدلات معينة من النمو يقوم بتحديدها مديرو العموم على مستوى الشركة، مع إعطاء حرية اختيار الطرق لتحقيق هذه الأهداف لمديرى الأقسام المسئولين.

ويأمل فولر أن يسهم هذا الهيكل التنظيمي الجديد القائم على اللامركزية والمتعدد الأقسام في تطوير القدرات التعاونية ويقوى التزام المديرين من أجل رفع معدلات الكفاءة وتطوير منتجات جديدة عالية الجودة. ونظراً للتقارب الحادث بين السبعة عشرة قسماً الجديدة وبين العملاء، فإن فولر يأمل أن يكون كل قسم

منها أكثر استجابة لاحتياجات العملاء. وهكذا يأمل فولر من وراء ذلك إلى بناء مصادر جديدة للمزايا التنافسية والتي ستؤدي بدورها إلى رفع نسبة أرباح الشركة، ويبدو حتى الآن أن الأمور تسير وفق ما هو مأمول.

* **تحريف المعلومات :**

إذا ما أعطى المركز الرئيسي للشركة اهتماما كبيراً وتركيزاً على العوائد الاستثمارية للقسم – على سبيل المثال، بوضع أهداف عالية وصارمة للعوائد على الاستثمار –، فقد يلجأ مديرو الأقسام إلى تحريف المعلومات التي يزودون الإدارة العليا بها ويرسمون صورة مبشرة ومتفائلة عن الموقف الحالي على حساب الأرباح المستقبلية، بمعنى أن الأقسام قد تلجأ إلى تعظيم الأرباح على المدى القصير، ربما من خلال تخفيض مخصصات تطوير المنتج، أو الاستثمارات الجديدة أو مخصصات التسويق. ولاشك أن ذلك قد يكلف الشركة غالياً في المستقبل. وتنشأ المشكلة عن تطبيق ضوابط مالية صارمة بشكل مبالغ فيه. ولقد عانت جنرال موتورز من هذه المشكلة في السنوات القليلة الماضية، حيث أدى تدهور الأداء إلى حث المديرين كي يعملوا على تحسين صورة أقسامهم أمام المركز الرئيسي للشركة. وإدارة الحدود المشتركة بين الأقسام والمركز الرئيسي يتطلب الاقتراب بحنكة من الأمور المتعلقة بالسلطة.

* **التنافس على الموارد :**

أما المشكلة الثالثة المرتبطة بإدارة الهيكل متعدد الأقسام فتتجسد في نشوب منافسات بين الأقسام على الموارد، ولاشك أن هذا التنافس يحول دون انتفاع الشركة بثمار التعاون بين الأقسام. وعلى سبيل المثال، نجد أن مقدار الأصول التي تقوم الشركة بتوزيعها على الأقسام ذات معدل ثابت. ومن ثم يمكن للأقسام التي تحقق أعلى العوائد أن تتأثر بنصيب الأسد من تلك المخصصات المالية، وحيث أن ذلك التميز يقوي مركز تلك الأقسام خلال الفترات التالية، لذا تزداد الأقسام القوية قوة على قوة. وبالتالي قد تدخل الأقسام في تنافس على الموارد، الأمر الذي يترتب عليه تراجع التنسيق بين الأقسام.

* **تسعير التحويل :**

وهذا النظام يتحقق نتيجة للتنافس بين الأقسام. وكما استعرضنا في الفصل التاسع، أن أحد أهم المشكلات المرتبطة بالتكامل الرأسي أو عمليات التنويع،

تلك التى تتعلق بوضع أسعار التحويل بين الأقسام. ويؤدى التنافس بين الأقسام إلى تفاقم مشكلة وضع أسعار عادلة، حيث يحاول كل قسم فرض أعلى سعر لمنتجاته وذلك بغرض تعظيم عوائده الاستثمارية. ولاشك ان تلك المنافسة يمكن أن تشكل عائقاً فى طريق النمو الثقافى للشركة وتحول الشركة إلى ساحة حرب. وللكثير من الشركات خلفيات تاريخية تنافسية فيما بين أقسامها. وبالطبع نجد أن بعضاً من هذه الشركات قد تشجع المنافسة، إذا ما اعتقد مديروها أنها تؤدى إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

* **التركيز على البحث والتطوير قصير الأجل :**

إذا بالغ المركز الرئيسى للشركة فى وضع الأهداف المتعلقة بالعوائد الاستثمارية، فإن هناك مخاطر بأن الأقسام سوف تتجه إلى تخفيض مخصصات البحث والتطوير بغرض تحسين الأداء المالى للقسم. وبالرغم من أن ذلك يؤدى إلى إصابة أداء القسم بالتضخم على المدى القصير، إلا أنه يؤدى إلى تقليص قدرة القسم على تطوير منتجات جديدة ويؤدى إلى هبوط معدلات الأرباح على المدى الطويل. ومن ثم يتعين على المركز الرئيسى للشركة أحكام قبضتهم على مسارات التعامل مع الأقسام لضمان تحقيق كل من الأهداف على المدى القصير والمدى الطويل.

* **التكاليف البيروقراطية :**

كما أسلفنا وحيث أن كل قسم يمتلك كل وظائفه المتخصصة ومنها التمويل والبحث والتطوير، لذا نجد أن الهياكل المتعددة الأقسام تُعد ذات تكاليف عالية من حيث التشغيل والإدارة. ولاشك أن البحث والتطوير يعد مكلفاً بصفة خاصة، الأمر الذى يؤدى ببعض الشركات إلى مركزة تلك الوظائف على المستوى المركزى للشركة بغرض خدمة كل الأقسام. ولاشك ان مضاعفة بعض الخدمات المتخصصة لا يشكل معضلة إذا ما كانت المكاسب والأرباح المترتبة على ذلك تفوق التكاليف. ويتعين على المديرين الاستراتيجيين تحديد ما إذا كانت عمليات مضاعفة الوظائف لها مبررها المالى. وغالباً ما تلجأ الشركات إلى مركزة الوظائف فى أوقات الركود والكساد، وخاصة وظائف الخدمات الاستشارية والتخطيط وتظل الأقسام تعمل كمراكز ربحية.

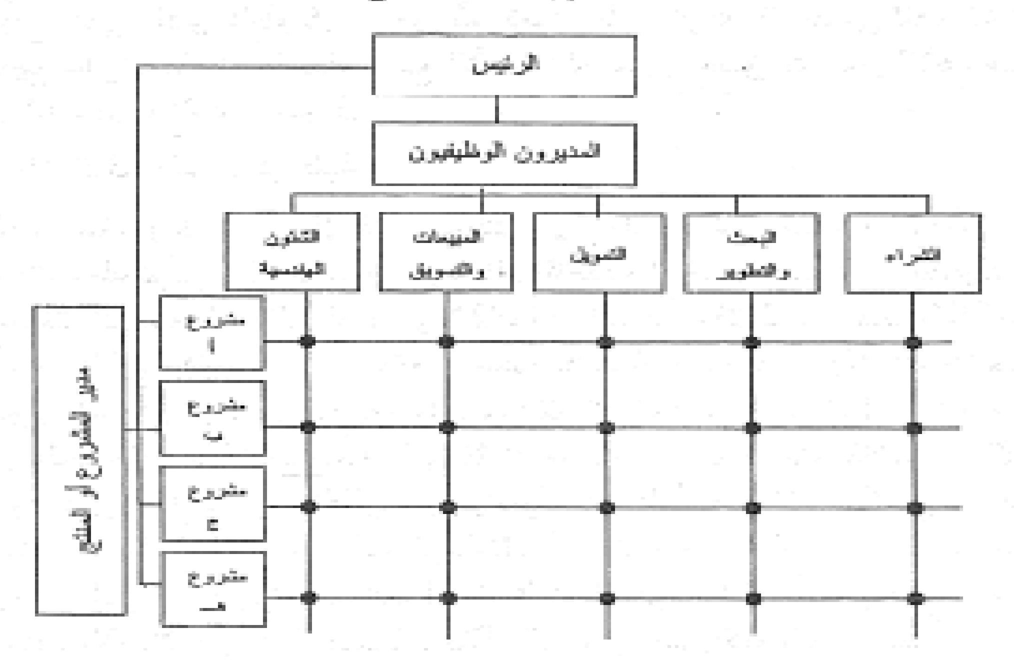
ولاشك أنه يجب تحقيق التوازن بين مزايا وعيوب الهياكل المتعددة الأقسام ولكن وكما لاحظنا يمكن التصرف واتخاذ إجراءات حيال تلك العيوب من قبل فريق إدارى محترف يدرك عمق الموضوعات ذات الصلة. ويعتبر الهيكل

متعدد الأقسام بمثابة الهيكل المسيطر اليوم الذى يبرهن على مدى صلاحيته كوسيلة لإدارة الشركة المتعددة الأنشطة.

هيكل المصفوفة "Matrix Structure" :

يختلف هذا الهيكل عن الهياكل التى ناقشناها حتى الآن، حيث انه يرتكز على نمطين من التميز الأفقى، وليس على نمط واحد كما هو الحال مع الهيكل الوظيفى. أما فى التصميم الخاص بالمصفوفة يتم تجميع الأنشطة على المحور الرأسى على أساس وظيفى وعلى هذا هناك تمييز للمهام فى وظائف مثل مجموعة الوظائف الهندسية، والمبيعات، والتسويق، والبحث والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، هناك مركب آخر على هذا المخطط الرأسى، وهو شكل أفقى يرتكز بدوره على طبيعة المنتج أو المشروع. وتنتج عن ذلك شبكة معقدة بين المشروعات والوظائف، كما هو موضح فى الشكل (٧/١١).

شكل رقم (٧/١١)
الهيكل المصفوفى



يعتمد هذا الهيكل أيضاً على نوع غير معتاد من التمييز الرأسى. ورغم أن هياكل المصفوفة تتسم بالبساطة بوجود عدد قليل من المستويات الإدارية، إلا أن العاملين داخل إطار هذه المصفوفة يترأسهم فردين، هما : الرئيس الوظيفى،

وهو رئيس القسم، ورئيس المشروع ، وهو الشخص المسئول عن إدارة المشروعات الفردية. ويعمل الموظفون ضمن فريق المشروع بالتعاون مع أخصائيين من أقسام أخرى ويرفعون تقاريرهم إلى رئيس المشروع فيما يتعلق بشئون المشروع ، وإلى رئيس القسم فيما يتعلق بشئون القسم. ويطلق على كل الموظفين الذين يعملون فى فريق المشروع ، بالموظفين ذوى الالتزام الثنائى تجاه رئيسى العمل، وهم مسئولون عن إدارة التنسيق والاتصال بين الأقسام والمشروعات.

ولقد تولت شركة مثل " تى آر دبليو " و" هيوز ايركرافت " تطوير هيكل المصفوفة للمرة الأولى، وهما شركتان تعملان فى مجال صناعة التقنية العالية، مثل مجال الفضاء والإلكترونيات. هاتان الشركتان قامتا بتطوير منتجات جديدة في بيئة تنافسية غير واضحة المعالم، حيث كان عنصر سرعة تطوير المنتج هو العنصر الحاسم. وكان هناك حاجة ماسة إلى هيكل يمكن من خلاله الاستجابة لتلك الاحتياجات، ولكن بدا أن الهيكل الوظيفي يفتقر إلى المرونة المطلوبة للقيام بذلك الدور المعقد للوفاء بمتطلبات تطوير المنتج الجديد. هذا بالإضافة، إلى أن الموظفين فى تلك الشركات عادة ما يكونوا على مستوى عالى من التأهيل والاحتراف، ويكون أداءهم فى افضل حالته فى بيئة العمل المستقلة التى تتسم بالمرونة. ولاشك أن هيكل المصفوفة يوفر تلك الظروف.

وعلى سبيل المثال، يتطلب هذا الهيكل الحد الأدنى من الرقابة المباشرة، حيث يتولى أعضاء الفريق الرقابة الذاتية على سلوكهم، فضلاً عن أن مشاركتهم فى فرق المشروع ييسّر لهم مراقبة باقى أعضاء الفريق والتعلم من بعضهم البعض. بينما يتطور المشروع عبر مراحله المختلفة، قد تظهر الحاجة إلى ضرورة الاستعانة بأخصائيين من مختلف الأقسام. وهكذا يمكن الاستعانة فى مراحل المشروع الأولى بخدمات أخصائيين البحث والتطوير، أما فى المرحلة التالية، فقد يتطلب الأمر الاستعانة بالمهندسين وأخصائيين التسويق. ومع تغير ظروف الطلب على الاخصائيين وفقاً لظروف العمل، يمكن نقل أعضاء الفريق إلى مشروعات أخرى تتطلب الاستعانة بخدماتهم. وهكذا نجد ان هيكل المصفوفة يمثل أقصى إمكانية متاحة لاستغلال مهارات الموظفين أثناء استكمال المشروعات القائمة والشروع فى مباشرة مشروعات جديدة.

أخيراً، لا تقتصر الحرية التى تمنحها المصفوفة على ما توفره من استقلالية لتحفيز الموظفين فحسب، ولكن بما تهيئه للإدارة من فرصة التركيز على

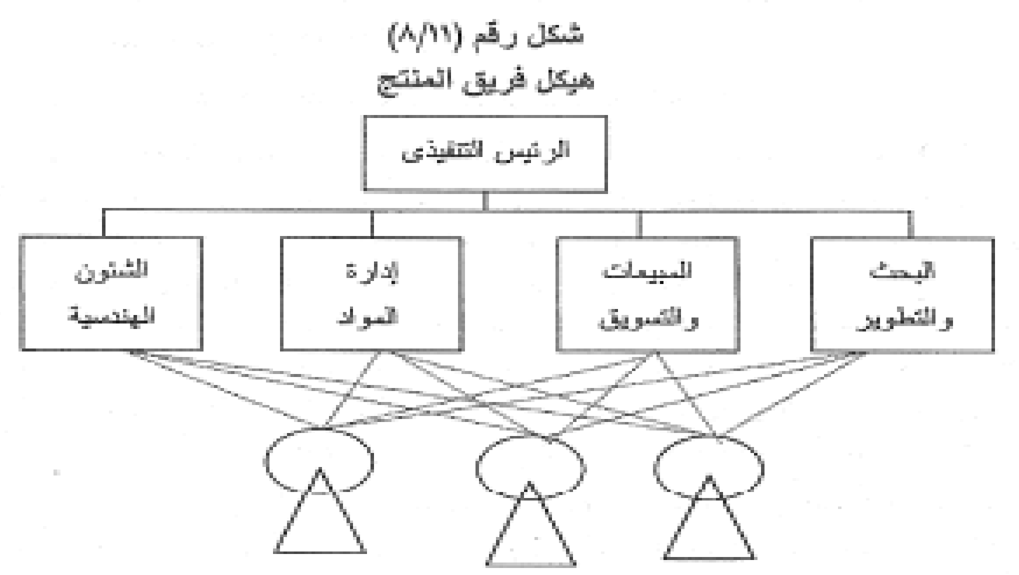
الموضوعات الاستراتيجية، حيث لا يتعين على الإدارة العليا التدخل فى موضوعات التشغيل. وبالنظر إلى هذه الاعتبارات تعتبر المصفوفة أداة جيدة لخلق المرونة الضرورية لتامين سرعة رد الفعل فى الظروف التنافسية. إلا أن هناك بعض العيوب التى تعترى هيكل المصفوفة. أولاً، تعتبر التكاليف البيروقراطية الخاصة بعمليات التشغيل عالية جداً مقارنة بتكاليف تشغيل الهيكل الوظيفى. ونظراً لأن الموظفين ضمن هذا الهيكل يتميزون عادةً بالمهارة العالية، لذا نجد أن الرواتب والمزايا تتسم بارتفاع معدلاتها. ثانياً، إن حركة الموظفين الدائبة والمستمرة حول المصفوفة تعنى إنفاق الوقت والأموال فى إرساء أنماط جديدة من العلاقات والشروع فى مباشرة المشروع. ثالثاً، إن الموظفين ذوى الالتزام المزدوج تجاه رئيسيين، يتسم وضعهم بصعوبة الإدارة، ويجب توخى الحذر لتجنب تشوه الصراعات بين الوظائف والمشروعات وخصوصاً الصراع على الموارد. وعلى مدار الوقت، يمكن لمديرى المشروعات اتخاذ دور ريادى فى التخطيط ووضع الأهداف من أجل تهيئة أفضل الأحوال والظروف التى يعمل الهيكل من خلالها. أما إذا تُرك الحبل على الغارب للعلاقات بين الوظائف والمشروع لتقرر كيفما اتفق، فقد يترتب على ذلك صراعاً على السلطة بين المديرين، مما ينتج على أثره ركود وتدهور بدلاً من تحقيق معدلات أفضل من المرونة. وأخيراً، كلما تضخم حجم المنظمة، كلما ارتفعت درجة صعوبة تشغيل هيكل المصفوفة، حيث تتعقد العلاقات والروابط بين المهمة والدور. وفى مثل هذه المواقف يُفضل اللجوء إلى خيار واحد فقط يتجسد فى تغيير الهيكل المتعدد الأقسام.

وبالنظر إلى تلك المزايا والعيوب، فإنه يجرى استخدام المصفوفة بصفة عامة، فقط عندما تشكل استراتيجية الشركة ضماناً لذلك. وليس هناك أى مغزى فى استخدام هيكل اكثر تعقيداً بأكثر ما تقتضيه الضرورة، إذ أنه سوف يشكل فقط أعباءً إضافية مقابل أدائه. لذا نجد أن الأرباح فى البيئات التى يكون فيها علاقات الإنتاج والتسويق ديناميكية، مثل صناعة التقنية الحيوية والحاسبات، نجد أن تلك الأرباح فى ظل المرونة والتحديث يُرجح لها أن تتجاوز التكاليف البيروقراطية العالية، ومن ثم تصبح خياراً مناسباً. إلا أن الشركات التى تمر منتجاتها بمرحلة النضج من دورة حياة المنتج، أو تلك الشركات التى تنتهج الاستراتيجيات المنخفضة التكلفة نادراً ما تتبنى هذا الهيكل نظراً لارتفاع تكاليف تشغيله. وسوف نناقش هيكل المصفوفة بمزيد من التفصيل فى الفصل الثالث عشر.

هيكل فريق الإنتاج" Product-team Structure" :

وهو يُعد من اكبر الابتكارات في هذا المجال خلال السنوات القليلة الماضية. وعلى صعيد المزايا نجد أنه يشبه هيكل المصفوفة إلا أنه أسهل من حيث التطبيق وأقل تكلفة من حيث التشغيل، وذلك يرجع لتنظيم الأفراد فى نطاق إطاره كفرق دائمة للوظائف المتداخلة، كما هو موضح فى الشكل (١١/٨).

شكل رقم (٨/١١)
هيكل فريق المنتج



ويتشابه كل من هيكل فريق المنتج وهيكل المصفوفة، حيث يجرى تقسيم المهام وفقاً لطبيعة المنتج أو المشروع بقصد خفض التكاليف البيروقراطية، ورفع معدلات قدرة الأداء على مراقبة عمليات التصنيع والتحكم فيها. إلا انه بدلاً عن الارتباط فقط بتحمل مسئولية مهام موقتة فى مشروعات مختلفة كما هو الحال مع هيكل المصفوفة، يجرى الاستعانة بأخصائيين وظيفيين بشكل دائم في فرق المنتج. مما يترتب عليه انخفاض معدلات التكاليف المرتبطة بتنسيق الأنشطة فى إطار هيكل المصفوفة، حيث تتبدل المهام والعلاقات بسرعة كبيرة.

ويجرى تشكيل فرق الوظائف المتداخلة فى مستهل عملية تطوير المنتج بحيث يمكن تذليل أى صعوبات قد تنشأ، إذ أن ذلك من الممكن أن يؤدى إلى مشكلات كبرى فيما يختص بعمليات إعادة التصميم. وعندما يتم تزويد كل الوظائف بمدخلات مباشرة منذ البداية، فإنه يمكن الحفاظ على تكاليف التصميم والتصنيع وفق معدلات منخفضة. هذا بالإضافة إلى استخدام فرق الوظائف المتداخلة يؤدى على تسريع عمليات التحديث والاستجابة للعميل، نظراً لأنه

عندما تكون السلطة لامركزية فإنه يمكن اتخاذ القرارات بسرعة أكبر. وتوضح لنا الافتتاحية كيف انتقلت كريزلر إلى الاعتماد على هيكل فريق المنتج. وتقدم الاستراتيجية من الواقع رقم (٤/١١) مثالاً آخر وهو خاص بشركة لكسمارك والتي غيرت إلى فريق المنتج لتخفيض التكاليف وتعجل من عملية تطوير المنتج.

استراتيجية من الواقع (٤/١١)

إعادة هيكلة لكسمارك Restructuring at Lexmark

هي شركة متخصصة في تصنيع الطابعات والآلات الكاتبة، وكانت فيما سبق قسماً من أقسام أي بي إم، حتى بيعت إلى شركة نيويورك الاستثمارية في عام ١٩٩٢. وكان أداء الشركة يتميز بالسوء عندما كانت قسماً لشركة أي بي إم، التي اضطرت إلى بيعها بعد أن تكبدت سنوات من الخسائر نظراً لارتفاع تكاليف التشغيل والعجز عن إنتاج منتجات جديدة تستطيع التنافس مع منتجات هيولت باكارد وصانعوا الطابعات اليابانيون مثل إبسون. وتولى "مارفن مان" قيادة الفريق الإداري الجديد للشركة، وكان "مان" فيما سبق من كبار مسئولي أي بي إم، وحمل على عاتقه إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للشركة لإنعاشها.

وقرر مان في أول الأمر التخلص من الهيكل التنظيمي للشركة الذي كان معمولاً به في ظل إدارة أي بي إم، حيث كان يؤخذ بنظام الهيكل المركزي الطويل، حيث يجري اتخاذ القرارات الهامة بمعرفة مديري القمة. ولقد أدى ذلك إلى بطء صناعة القرار، وأدى إلى صعوبة الاتصال بين الوظائف والأقسام، حيث كان يتعين الحصول على مصادقة مديرين معتمدين على مختلف المستويات فيما يتعلق بتنفيذ الخطط الجديدة.

وقد تحرك مان سريعاً لتغيير هذا النظام واتجه إلى تبسيط الهيكل الوظيفي للشركة، وكان ذلك يعني إبعاد ٥٠٪ من مديري الشركة وإقصاء كل الفريق الإداري من أولئك الذين لا يتولون مسئوليات واضحة ومباشرة. وأسفرت هذه الإجراءات عن إلغاء ثلاث مستويات من الهيكل التنظيمي للشركة. ثم اتجه بعد ذلك إلى وضع سلطة مديري الإنتاج المسئولين عن مجموعات الإنتاج الأربعة في الشركة في إطار لامركزي وطلب منهم تطوير خططهم و أهدافهم الخاصة بعمل مجموعاتهم. وإضافة إلى الاستمرار في عمليات تطبيق النظام اللامركزي، صدرت تعليمات لمديري الإنتاج بتشكيل فرق الوظائف المتداخلة بحيث تضم موظفين من كل الأقسام بهدف التوصل إلى طرق محسنة جديدة لتنظيم الأنشطة المرتبطة بالمهام لخفض التكاليف. وقد تعين على تلك الفرق أن تستخدم تقنيات

تنافسية وتقييم منتجات منافسيهم من أجل إرساء معايير جديدة للأداء تكون بمثابة خطوط إرشادية لأنشطتهم . كما قام مان باستحداث نظام يمكن للموظفين بموجبه تملك أسهم الشركة مكافأة لهم على جهودهم وبغرض استحداث حافز للموظفين للعمل باجتهاد ورفع معدلات الكفاءة والتحديث والجودة .

ولقد كانت عملية إعادة هندسة الهيكل التنظيمي على أساس اعتماد أسلوب فرق المنتج أمراً ناجحاً بالنسبة لشركة لكسمارك . ومع نهاية عام ١٩٩٣ حققت الشركة أرباحاً تقدر بأكثر من مائة مليون دولار من مبيعات بلغت ٢ بليون دولار ، واستمر الارتفاع في معدلات الإنتاج والأرباح منذ ذلك الحين . ولقد رأى كثيرون أن الهيكل التنظيمي الجديد للكسمارك يعد بمثابة علامة فارقة ، حيث اعتمد عليه الرئيس التنفيذي لأي بي إم في جهوده الرامية لإعادة هيكلة أي بي إم .

الهيكل الجغرافي "Geographic Structure" .

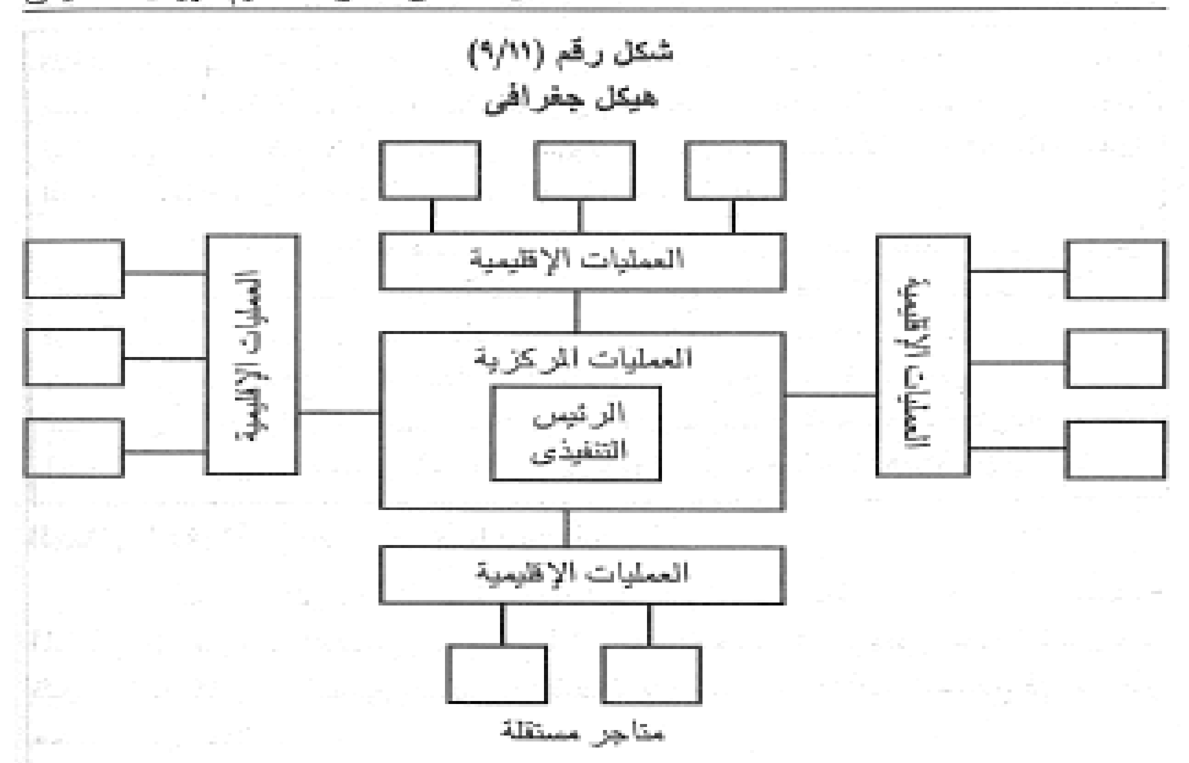
عندما تقوم الشركة بتشغيل عملياتها في إطار الهيكل الجغرافي ، تصبح المناطق الجغرافية الأساس لتجميع الأنشطة التنظيمية . وعلى سبيل المثال ، قد تلجأ الشركة إلى تقسيم عمليات التصنيع وإنشاء وحدات تصنيع في مناطق مختلفة من البلاد .

ولاشك أن ذلك يهيئ الأجواء للشركة كي تكون أكثر استجابة لاحتياجات عملاء ومستهلكي المنطقة ومن ثم تتمكن من تخفيض تكاليف النقل . وعلى نفس الدرب تسير مؤسسات الخدمات مثل ، متاجر السلسلة أو البنوك ، التي قد تلجأ إلى تنظيم أنشطة البيع والتسويق طبقاً لمستويات إقليمية ، فضلاً عن المستوى القومي ، وذلك بغرض الاقتراب من عملاءها .

إن الهيكل الجغرافي يوفر مزيداً من الرقابة مقارنة بالهيكل الوظيفي وذلك نظراً لوجود كيانات وظيفية متعددة تقوم بتنفيذ العمل الذي كان يؤديه فيما سبق كيان وظيفي واحد يقوم على أساس مركزي . إن شركة مثل " فيدرال اكسبريس " تحتاج إلى الاعتماد على الهيكل الجغرافي من أجل إنجاز وتحقيق الأهداف العليا للشركة ، والتي تتجسد في " تسليم اليوم التالي " .

ولقد اتجهت مؤسسات تجارية كبرى مثل " نيمان ماركوس " و " ديلارد " و " وول مارت " إلى تبني الهيكل الجغرافي عقب شروعهم في بناء متاجر في كل أنحاء البلاد . ومن خلال هذا النوع من الهياكل يمكن التعامل بشكل جيد مع احتياجات كل منطقة من المناطق الإقليمية المختلفة من الأزياء والملابس . وفي نفس الوقت ونظراً لبقاء واستمرار وظيفة الشراء ضمن الإطار المركزي ، فإنه

شكل رقم (٩/١١)
هيكل جغرافى



يمكن لوحدة مركزية واحدة أن تقوم بعمليات الشراء لكل المناطق. وهكذا، يمكن للشركة عند اعتمادها على الهيكل الجغرافى أن تحقق اقتصاديات الحجم فى مجال المشتريات والتوزيع وتعمل على تقليص المشكلات المرتبطة بالتنسيق والاتصال.

ولقد قامت شركة " نيمان ماركوس " بتطوير هيكل جغرافى مشابه لذلك الهيكل الوارد فى شكل (٩/١١) وذلك بغرض إدارة سلسلة المتاجر التابعة لها فى كل أنحاء البلاد. وقد شكلت الشركة فريق مشتريات إقليمي فى كل منطقة لتلبية احتياجات العملاء فى كل منطقة جغرافية، ومن ثم يتعين على مسئولى المشتريات الإقليميين إمداد وتزويد مسئولى المشتريات فى المراكز الرئيسية بما لديهم من معلومات.

والخلاصة، فإن الاستفادة من كل من هيكل المصفوفة أو فريق المنتج، أو الهيكل الجغرافى يعتمد على حجم الشركة ومدى تنوع منتجاتها وامتدادها فى المناطق المختلفة. وإذا ما بدأت الشركة فى تنويع أنشطتها إلى منتجات جديدة لا تتعلق بنشاطها الأساسى، أو اتجهت إلى التكامل الرأسى فى إطار مجالات صناعية جديدة، فالمؤكد ان تلك الهياكل سوف تعجز عن احتواء نزعة التنوع

المتصاعدة ، وحينئذ يتعين على الشركة أن تنتقل إلى انتهاج الهيكل المتعدد الأقسام . ولاشك أن هذا الهيكل هو الهيكل الوحيد المعد بشكل كاف للتعامل مع احتياجات شركة كبرى متعددة الأنشطة .

التكامل وآليات التكامل

"Integration and integrating Mechanisms" :

كما أشرنا فيما سبق ، يتعين على المنظمة أن تختار الصيغة أو النمط المناسب من التنويع الذى يلائم استراتيجيتها . ولاشك أن التميز على نطاق واسع يتطلب تخلى الشركة عن الهيكل الوظيفى وتبنى الهيكل متعدد الأقسام . ويعتبر التميز بمثابة أول قرار يرتبط بالتصميم التنظيمى يجب صنعه . أما القرار الثانى ، فيُعنى بمستوى التكامل الضرورى المطلوب تحقيقه من اجل ضمان عمل الهيكل التنظيمي للشركة بفاعلية . وكما لوحظ سابقاً ، يشير التكامل إلى المدى الذى تسعى الشركة من خلاله لتنسيق أنشطتها الخاصة بخلق القيمة والعمل على جعلها مرتبطة ببعضها البعض ، ويمكن إجمال وتلخيص مسألة التصميم ببساطة كما يلى : إذ كلما ارتفع مستوى التميز فى الشركة ، كلما زادت الحاجة إلى مستوى عال من التكامل لضمان عمل الهيكل التنظيمى للشركة بكفاءة وفاعلية . وهكذا ، إذا ما تبنت الشركة نمطاً أكثر تعقيداً من التميز ، فإن ذلك يتطلب نمطاً أكثر تعقيداً من التكامل لتحقيق أهدافها . وعلى سبيل المثال ، تحتاج " فيدرال اكسبريس " حجماً ضخماً من التكامل و التنسيق كى تتمكن من إنجاز وتحقيق مسئولياتها تجاه تبنى سياسة تسليم اليوم التالى . ومعروف عن تلك الشركة استخدامها المبتكر لآليات التكامل مثل أفراد الصلة الوثيقة مع العملاء ، وذلك لإدارة تعاملاتها بسرعة وكفاءة .

صيغ آليات التكامل :

هناك سلسلة من صيغ آليات التكامل يمكن للشركة استخدامها لزيادة مستوى التكامل لتتوافق مع زيادة مستوى التميز . وكما هى الحال عند رفع مستوى التميز ، فأن رفع مستوى التكامل يعتبر أمراً مكلفاً . ولاشك ان استخدام المديرين لتنسيق أنشطة خلق القيمة يرتبط بارتفاع التكاليف البيروقراطية . ومن ثم ، تستخدم الشركة فقط آليات تكامل أكثر تعقيداً لتنسيق أنشطتها إلى المدى الضرورى لتنفيذ استراتيجيتها بفاعلية .

* **الاتصال المباشر :**

يتمثل الهدف من إرساء الاتصال المباشر بين المديرين فى تهيئة بيئة عمل يستطيع المديرون من مختلف الأقسام أن يعملوا من خلالها معاً لحل المشكلات. ولاشك أن المديرين من مختلف الأقسام لديهم أهدافاً مختلفة ومصالح متباينة ولكنهم يستحوذون على سلطات متكافئة، لذلك فقد يتجهون إلى التنافس بدلاً من التعاون عندما تنشأ الصراعات. وفى إطار الهيكل الوظيفى النموذجى نجد أن رؤساء كل قسم من الأقسام يستحوذون على سلطات متساوية، ويحتل الرئيس التنفيذى للشركة المركز فى دائرة السلطة، وبالتالى عند تشوب أى خلافات، فليس هناك أى آليات لحل هذه الخلافات والصراعات بمعزل عن سلطة الرئيس.

وفى الحقيقة هناك إشارة واحدة تدل على وجود الصراع فى المنظمات تتمثل فى عدد المشكلات المرسلة من خلال مستويات الهرم التنظيمى إلى مديرى المستوى الأعلى للبحث عن حلول لها. ولاشك ان ذلك فيه تضييع لوقت وجهد الإدارة ويؤدى إلى إبطاء صنع القرار الاستراتيجى، كما يؤدى إلى صعوبة خلق نمط ثقافى تعاونى فى الشركة. ولهذا السبب تتجه الشركات إلى اختيار آليات تكامل اكثر تعقيداً لتنسيق الوظائف المتداخلة وأنشطة الأقسام.

* **الأدوار الاتصالية :**

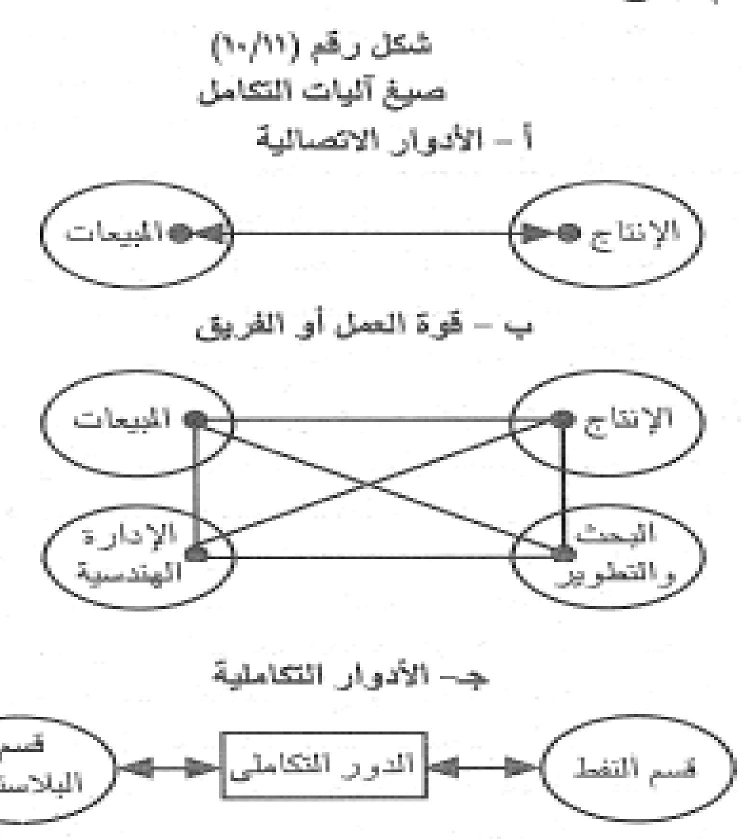
تستطيع الشركة تحسين عملية التنسيق بين أقسامها من خلال الاستعانة بمندوبى "الاتصال بين الأقسام" عندما يزداد حجم الاتصال بين قسمين أو وظيفتين،، فهناك عدة طرق لتحسين عملية التنسيق فيما بينهما، منها اختيار مدير من كل قسم لتحمل مسئولية التنسيق بين القسمين. وقد يلتقى هؤلاء المديرين يومياً، أو أسبوعياً أو شهرياً، أو كما تقتضى الحاجة. الشكل (١١/١٠ أ) يلقى الضوء على طبيعة الدور الاتصالى. وتمثل النقطة الصغيرة المدير داخل القسم الوظيفى الذى يتولى التنسيق مع القسم الأخر. وتمثل مسئولية التنسيق جزء من وقت عمل المدير، ولكن خلال هذه الأدوار تنشأ علاقة دائمة بين المديرين المشاركين مما يخفف التوتر بين الأقسام. كما أن الأدوار الاتصالية تسهل انتقال المعلومات عبر المنظمة، ويعتبر ذلك أمراً هاماً بالنسبة للمؤسسات الكبرى، حيث لا يعرف الموظفون شيئاً خارج حدود أقسامهم.

* **فرق العمل المؤقتة :**

عندما يتقاسم قسمان او أكثر بعض المشكلات التى تحدث نجد ان عمليات

الاتصال المباشرة، والأدوار الاتصالية تكون ذات فائدة محدودة، نظراً لأنها لا توفر تنسيقاً كافياً. ويتمثل الحل فى ضرورة تبنى نمطاً أكثر تعقيداً من آليات التكامل يسمى " فريق العمل ". الشكل (١١/ ١٠ ب) يوضح طبيعة هذا الفريق من خلال رسم بيانى.

شكل رقم (١١/١٠)
صيغ آليات التكامل



ويجرى ترشيح عضو واحد من كل قسم للمشاركة فى فريق العمل بغرض حل مشكلة معينة. وتشكل هذه اللجان لغرض حل مشكلة معينة، ويتحمل أعضائها مسئولية رفع تقارير إلى أقسامهم تتناول الموضوعات التى طُرحت على مائدة البحث والحلول المقترحة. وهذه الفرق تعتبر كيانات مؤقتة، إذ عند الانتهاء من حل المشكلة يعود الأعضاء إلى ممارسة أدوارهم العادية فى اقسامهم، أو يجرى تكليفهم بمهام أخرى. كذلك يتولى أعضاء هذه الفرق أداء كثير من واجباتهم العادية أثناء خدمتهم فى فرق العمل.

* **الفرق الدائمة :**

فى حالات كثيرة نُلاحظ أن الموضوعات التى تُطرح على مائدة العمل

يتكرر طرحها. وللتعامل مع هذه الموضوعات بفاعلية، فإنه يتعين على المؤسسة إرساء آلية تكامل دائمة، ويُعد الفريق الدائم من تلك الآليات. وتعتبر لجنة تطوير المنتجات الجديدة مثالاً من أمثلة الفرق الدائمة، وهذا الفريق مسئول عن عمليات الاختيار والتصميم والتسويق الخاصة بالمنتجات الجديدة. ومثل هذا النشاط يتطلب مقداراً كبيراً من التكامل بين الوظائف، إذا ما أريد للمنتجات الجديدة عملية طرح وتقديم ناجحة، كما يتطلب ذلك إرساء آلية تكامل دائمة لتحقيق هذا الهدف. وعلى سبيل المثال، تؤكد شركة " إنتل " على ضرورة الاعتماد على فريق العمل. واتجهت الشركة إلى تشكيل شبكة من اللجان ترتكز على مجموعات متداخلة الوظائف يقدر عددها بتسعين وظيفة أو قسم بحد أقصى، وتعقد هذه اللجان اجتماعات بشكل دورى لوضع الاستراتيجية الوظيفية الخاصة ببعض مجالات العمل المختلفة مثل الهندسة والتسويق، وكذلك من أجل تطوير استراتيجية مستوى النشاط.

ولا يمكن المغالاة فى التأكيد على أهمية الفرق فى إدارة الهيكل التنظيمي. ونستطيع القول ان الفرق الدائمة هي بمثابة لجان دائمة، ومن المعروف أن كثير من الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة يجرى صياغتها فى الاجتماعات التى تعقدها هذه اللجان. وفى دراسة أجراها " هنرى منتسبرج " تناول فيها كيفية قضاء مديرو الشركة وقتهم، اكتشف أنهم قضوا اكثر من ٦٠% من وقتهم فى أعمال هذه اللجان. ولا يرجع السبب فى ذلك إلى البيروقراطية، ولكن أكثر منه إمكانية تحقيق التكامل فى جلسات الاجتماع المكثفة التى تدور المناقشات خلالها وجهاً لوجه، حيث يستطيع المديرون فهم وجهات نظر الآخرين ومن ثم تطوير استراتيجية تنظيمية تمتاز بالصلابة. وكلما ارتفع معدل تعقد نظام الشركة، كامل ازدادت أهمية هذه الفرق. وعلى سبيل المثال، أنشأت شركة " وستنج هاوس " قوة عمل جديدة وأيضاً نظام الفريق لتعزيز التكامل بين الأقسام وتحسين أداء الشركة.

وكما أشرنا فيما سبق، يرتكز هيكل فريق المنتج على استخدام فرق الوظائف المتداخلة من أجل تسريع عملية طرح المنتجات إلى الأسواق. وتتحمل تلك الفرق مسئولية كل الجوانب المتعلقة بتطوير المنتج. إن الطريقة التى استخدمت فيها شركة AT&T فرق الوظائف المتداخلة التى لتسريع عملية تطوير المنتج فى سباقها التنافسى مع الشركات اليابانية (تم وصفها فى الاستراتيجية من الواقع رقم ٥/١١) توضح كيف يمكن لهذه الفرق أن ترفع من معدلات التنسيق والتكامل بين الوظائف والأقسام.

استراتيجية من الواقع (٥/١١)

فريق العمل فى شركة أيه تى & تى Teamwork at AT&T

كما هو الحال فى الشركات الكبرى ، اتجهت أيه تى & تى إلى تطوير هيكل تنظيمى طويل فى إطار مركزى لإدارة أنشطتها . وعندما كانت صناعة الاتصالات الهاتفية تخضع للأنظمة القانونية ، لم تكن الشركة تعبأ بما أدى إليه بناؤها البيروقراطى الكبير من بطء فى عملية اتخاذ القرارات . وبعد إبطال العمل بالقوانين واللوائح المنظمة لصناعة الاتصالات واجهت الشركة مشكلة كبيرة تتمثل فى كيفية الإسراع بتطوير نظم هاتفية جديدة وتقنيات حديثة من شأنها أن تجارى وتنافس إنتاج الشركات اليابانية مثل باناسونيك وسونى . ولقد تصدرتا هاتان الشركتان السوق بالاعتماد على مزايا منتجاتها وانخفاض أسعارها ، بينما حلت أيه تى & تى فى المركز الثالث .

ولقد تفاعلت أيه تى & تى مع هذا الموقف بمحاولة تفادى مشكلات البيروقراطية من خلال استحداث فرق الوظائف المتداخلة Cross-functional . وفيما سبق كانت الشركة تعتمد توظيف وتشغيل المفهوم الوظيفى المعتاد لإدارة عملية تطوير الإنتاج . وتبدأ عملية الإنتاج فى المرحلة الهندسية ومن ثم تنتقل إلى مرحلة التصنيع ، والتى تسلم بدورها المنتج إلى عملية التسويق . وكان هذا النظام يعتبر مضيعه للوقت . أما فى ظل المفهوم الجديد فقد قرر " جون هانلى " نائب رئيس الشركة لشئون تطوير الإنتاج بتشكيل فرق تتكون من ستة إلى أثنى عشر فرداً من أجل إدارة كل جوانب عملية التطوير ولقد أعطى كل فريق مهلة محددة ، وسمح له بعد ذلك بمباشرة مهامه الجديدة . ولقد كانت النتائج مدهشة ، إذ تم تقليص الدورة الزمنية لتطوير المنتج بنسبة ٥٠% ، كما تحقق خفض كبير فى معدل التكاليف ، هذا مع رفع معدلات الجودة . واليوم نجد أن منتجات أيه تى & تى من أجهزة الرد الآلى وأجهزة الهاتف اللاسلكية تأخذ مكان الصدارة فى فئتها فى الأسواق ، كما اتجهت الشركة إلى التوسع فى الاعتماد على فرق العمل .

*** الأدوار التكاملية :**

إن الدور الوحيد والأساسى للأدوار التكاملية يتمثل فى الحث على تحقيق التكامل بين الأقسام . ويشير الشكل (١١/١٠جـ) إلى استقلال الدور عن الوحدات الفرعية والأقسام المتكاملة . وعادةً ما يضطلع بمسئولية هذا الدور خبير مستقل ، والذى يكون عادةً أحد المديرين الذى يتمتع بخبرة كبيرة فى مجال الاحتياجات المشتركة لكلا القسمين . وتتجسد مهام هذه الوظيفة فى تنسيق عملية اتخاذ القرار بين الأقسام ، حتى يتيسر الاستحواذ على المكاسب المترتبة

على تحقيق التعاون بين الأقسام.

ولقد كشفت إحدى الدراسات عن قيام شركة " دى بونت " باستحداث ١٦٠ دوراً تكاملياً لتامين التنسيق بين أقسام الشركة المختلفة وتحسين أداء الشركة ونقول مرة أخرى، أنه كلما ارتفعت درجة تمييز الشركة، كلما شاع استخدام هذه الأدوار. وغالباً فإن الأفراد فى هذه الأدوار يأخذون على عاتقهم المسئولية عن ترأس قوة العمل أو الفرق، وهذا يساعد على المزيد من التكامل

* **الأقسام المتكاملة :**

أحياناً ما يصبح عدد الأدوار المتكاملة عالية جداً لدرجة تستدعى إنشاء قسم تكاملى دائم داخل المركز الرئيسى للشركة. ويقتصر حدوث ذلك فى إطار الشركات الكبرى ذات الأنشطة المتنوعة التى تتطلب طبيعة أعمالها تحقيق التكامل بين الأقسام. وهذا القسم يتشكل بصفة أساسية من المخططين الاستراتيجيين، ويمكن أن يُسمى قسم " التخطيط الاستراتيجى ". ويمكن النظر إلى هيئة المركز الرئيسى فى الهيكل المتعدد الأقسام على أنه قسم تكاملى من وجهة النظر المتعلقة بالقسم.

* **هيكل المصفوفة :**

أخيراً عندما تكون معدلات التمييز عالية، يتعين على الشركة أن تستجيب بسرعة للتغيرات البيئية، فإن هيكل المصفوفة يصبح فى هذه الحالة أداة التكامل المناسبة. وتشتمل المصفوفة على كثير من آليات التكامل التى تناولناها بالنقاش فيما سبق. ويلجأ مديرو المشروع الفرعى إلى تحقيق التكامل فيما بين الوظائف والمشروعات، كما يجرى بناء وتشكيل المصفوفة على أساس الارتباط بفريق مهمات مؤقت.

التكامل والرقابة :

تستحوذ الشركات على عدد كبير من الخيارات عندما يقررون رفع معدلات التميز نتيجة لارتفاع معدلات النمو أو التنويع. وتقع مسئولية التنفيذ على عاتق المديرين لضرورة مسايرة التميز والتنويع لمستوى التكامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ولاحظ أن كثيراً من التنويع مع تكامل غير كاف يؤدى إلى فشل التنفيذ، والعكس صحيح، أى قليل من التنويع وكثير من التكامل يؤدى إلى جود منظمة بيروقراطية مبالغاً فى رقابتها، الأمر الذى يترتب عليه تراجع المرونة

وسرعة الاستجابة بدلا عن دعمها بمستوى من التكامل. هذا بالإضافة إلى أن المبالغة فى التكامل تُعد أمرا مكلفاً جداً، لأن ذلك يؤدى إلى رفع معدلات التكاليف البيروقراطية. ولهذه الأسباب يجب اتخاذ القرار المناسب الذى يتعلق بمقدار التكامل المثالى الضرورى لتحقيق أهداف وأغراض المنظمة. ولاشك أن الشركة تحتاج إلى تشغيل أبسط هيكل يتوافق مع تنفيذ استراتيجية الشركة بشكل فعال.

وفى مجال التطبيق تعتبر آليات التكامل بمثابة الوسائل الأولية التى تعتمد عليها الشركة لدعم قدرتها على التحكم فى أنشطتها وتنسيقها. ولتسهيل استخدام آليات التكامل ولتفعيل الهيكل التنظيمى يتعين على الشركة أن تبتكر ضوابط للتحكم وحوافز لدعم ورفع فعالية الأفراد والوحدات الفرعية من أجل رفع ودعم معدلات التعاون والأداء التنظيمى. وسوف نناقش أنواع مختلفة من نظم التحكم الاستراتيجى التى يمكن للمنظمات أن تعتمد عليها لتفعيل هياكلها التنظيمية فى الفصل التالى.

ملخص الفصل:

يناقش هذا الفصل الموضوعات التى تدخل فى إطار تصميم الهيكل للوفاء باحتياجات استراتيجية الشركة. وبإمكان الشركة تبنى عدد كبير من الهياكل لسايرة التغيرات التى تطرأ على حجم الشركة واستراتيجيتها على مدار الوقت. ولاشك أن الهيكل الذى تختاره الشركة، هو ذلك الهيكل الذى يشتمل على مجموعة من الأنشطة المنطقية التى تفى باحتياجات الشركة بأفضل أسلوب ممكن. ويتعين على الشركة أن تساير النمط الذى تتبناه من التمييز الأفقى إلى التمييز الرأسى، أى أنه يتعين على الشركة أن تختار الهيكل ومن ثم تختار المستويات الخاصة بالهرم التنظيمى ودرجة المركزية أو اللامركزية التى تعتزم انتهاجها. أنها المزج بين كلا النوعين من التمييز الذى تنتج الترتيبات التنظيمات الداخلية.

وعقب انتهاء الشركة من تقسيم نفسها إلى أجزاء، حينئذ يتعين عليها أن تعمل على تحقيق التكامل الذاتى. ويجب على الشركة أن تختار المستوى المناسب من التكامل الذى يلائم مستوى التمييز الذى تتبناه الشركة، وذلك إذا ما أرادت الشركة تنسيق أنشطة خلق القيمة بطريقة ناجحة. حيث أن التنويع والتكامل أمران مكلفان، لذلك نجد ان الشركة تستهدف الاقتصاد فى التكاليف البيروقراطية وذلك من خلال استخدام أبسط هيكل يتوافق مع وسائل تحقيق

الاستراتيجية. ويركز هذا الفصل على النقاط التالية:

* إن النجاح فى تنفيذ الاستراتيجية يعتمد على اختيار الهيكل التنظيمى الصحيح وكذلك النظم الرقابية التى تساير وتتواءم مع استراتيجية الشركة.

* إن الأداة الرئيسية فى تنفيذ الاستراتيجية هى تصميم التنظيم. إن التصميم التنظيمى الجيد يزيد من الأرباح بطريقتين. أولاً، أنه يقتصد فى التكاليف البيروقراطية ويخفض التكاليف الخاصة بأنشطة خلق القيمة. ثانياً، يدعم ويعزز قدرة وظائف خلق القيمة فى الشركة لتحقيق الكفاءة المتفوقة، والتحديث، الجودة، والاستجابة للعميل، والحصول على ميزة التمييز.

* إن التنويع والتكامل يمثلان مفهومي التصميم اللذان يحكمان الكيفية التى يعمل بها الهيكل. كلما ارتفع مستوى التمييز والتكامل، كلما ارتفعت التكاليف البيروقراطية.

* التمييز له جانبان: (أ) التمييز الرأسى الذى يرتبط بكيفية اختيار الشركة لأسلوب ونظام سلطة اتخاذ القرار، (ب) التمييز الأفقى، الذى يرتبط بطريقة تجميع الأنشطة التنظيمية (وظائف، وإدارات، وأقسام).

* أن الخيار الأساسى الذى يرتبط بالتمييز الرأسى يتجسد فى اختيار الهيكل المسطح أو الطويل، ينطوى الهيكل الوظيفى الطويل على عدد من العيوب، مثل مشكلات الاتصال ونقل المعلومات والتحفيز والتكلفة. ويمكن حل بعض من هذه المشكلات من خلال الاعتماد على النظام اللامركزى أو تفويض السلطة.

* مع نمو الشركة وتنوع أنشطتها فأنها تتبنى الهيكل متعدد الأقسام. ورغم ان الهيكل متعدد الأقسام ينطوى على تكاليف بيروقراطية عالية مقارنة بالهيكل الوظيفى، إلا أنه يساعد فى التغلب على مشكلات التحكم المرتبطة بالهيكل الوظيفي، كما يمنح الشركة القدرة على التعامل مع أنشطة خلق القيمة بفاعلية أكثر.

* تحتوى بعض أنواع الهياكل المتخصصة الأخرى على كل من المصفوفة وفريق المنتج، والهياكل الجغرافية. ولكل من هذه الهياكل استخدامها الخاص ويراعى عند اختيارها أن تتوافق مع احتياجات المنظمة.

* كلما ازدادت درجة تعقد الشركة وارتفع مستوى تمييزها، كلما زاد وارتفع مستوى التكامل الذى تحتاجه لإدارة هيكلها.

* أن الأنواع المتوافرة من آليات التكامل تتراوح ما بين الاتصال المباشر إلى هيكل المصفوفة . وكلما ازدادت درجة تعقيد الآلية ، كلما ارتفعت تكاليف استخدامها . ويتعين على الشركة أن تتوخى الحذر فيما يختص بملاءمة هذه الآليات لاحتياجات الاستراتيجية .

التطبيقات :

أسئلة للمناقشة :

١ – ما هو الفرق بين التمييز الرأسي والتمييز الأفقي . صنّف الهياكل المختلفة التى ناقشناها فى هذا الفصل بالنظر إلى هذين البعدين .

٢ – ما هو نوع الهيكل الذى يقدم افضل طريقة لوصف : (أ) مدارس إدارة الأعمال . (ب) إدارة الجامعة ؟ ولماذا يبدو الهيكل المناسب . وهل هناك هيكلاً آخر أكثر ملائمة ؟

٣ – متى تقرر الشركة التحول من الهيكل الوظيفى إلى الهيكل متعدد الأقسام ؟

٤ – متى تختار الشركة هيكل المصفوفة ؟ وما هى المشكلات المرتبطة بإدارة هذا الهيكل . ولماذا يُفضل هيكل فريق الإنتاج ؟

تدريب المجموعات الصغيرة :

تسريع عملية تطوير المنتج :

يتم التقسيم إلى مجموعات من ٣ – ٥ أفراد ، وناقش السيناريو الآتى :

هب أنك الرئيس الأعلى لمديرين وظيفيين فى شركة صغيرة لصنع بطاقات المناسبات ، حيث تلقى منتجات خطوطها الجديدة للبطاقات الخاصة بكل المناسبات رواجاً كبيراً إذ أنها تنفذ فور وصولها للمتاجر . وفى الوقت الحالى قد جرى توزيع موظفيك على وظائف مختلفة مثل مصممو البطاقات ومحررو الدعايات ووظائف أخرى فى مجال التسويق والتصنيع . ويتعامل كل قسم مع نطاق كبير من مختلف أنواع البطاقات الخاصة بمناسبات مثل أعياد الميلاد

والكريسماس وعيد الشكر وغيره. وفى بعض الأحيان يبتكر قسم التصميم فكرة أولية لبطاقة جديدة ويرسل هذه الفكرة إلى الفنانين المختصين الذين يقومون برسم وتلوين الصورة. ومن ثم تُرسل البطاقة إلى محرر الاعلان الذى يقوم بكتابة تعليق يناسب الصورة. وفى أحيان أخرى تبدأ العملية بكتابة التعليق، ثم يُرسل إلى قسم التصميم لتحقيق أفضل استخدام لهذه الفكرة.

إن المشكلة التى تواجهها فى هذا الصدد تتمثل فى ان الهيكل الوظيفى الحالى لا يسمح لك بإنتاج بطاقات جديدة بسرعة تكفى للوفاء باحتياجات العملاء، ويستغرق إنتاج بطاقة واحدة سنة كاملة حتى تصل للأسواق، وهب أنك ترغب فى تقليل هذا الوقت للنصف لحماية شريحتك ؟

١ – ناقش الطرق التى يمكن من خلالها تحسين الطريقة التى يجرى من خلالها تشغيل هيكلك الوظيفى الحالى من أجل تسريع عملية تطوير المنتج.

٢ – ناقش حجج المؤيدين والمعارضين للانتقال إلى : (أ) الهيكل المتعدد الأقسام، (ب) هيكل المصفوفة، (ج) هيكل فريق المنتج، وذلك من أجل تقليص وقت تطوير البطاقة.

٣ – فى اعتقادك أى هذه الهياكل أكثر ملاءمة، ولماذا ؟

شبكة الإنترنت :

ما نوع الهيكل التنظيمى :

أدخل على موقع الشركة الألمانية للنشر برتلزمان على العنوان التالى، (www.bertelsman.del) أفتح نسخة اللغة الإنجليزية وأنقر أيقونة " A Portrait of Bertelsmann " . وأنقر أيقونة " Scope of Actirities " لاستعراض وتفحص الهيكل التنظيمى. ثم أنقر أيقونة " Corporate concept " ثم تفحص بصفة خاصة القسم الخاص " Entrepreneurial leadership and organization ".

١ – ما هى رسالة برتلزمان وأهدافها العامة ؟

٢ – ما نوع الهيكل التنظيمى الذى تستعين به هذه الشركة ؟

٣ – ما هو مفهوم هذه الشركة فى إدارة هيكلها ؟

استمر فى استكشاف الشبكة للعثور على موقع يعرض الخريطة التنظيمية

للشركة أو تلك التى تتحدث عن أسلوب الشركة فى إدارة هيكلها. ما نوع الهيكل الذى تستخدمه الشركة لإدارة أنشطتها ؟

ملف الفصل الحادى عشر :

أوجد مثال أو أمثلة لشركة (أو شركات) قد غيرت حديثاً هيكلها التنظيمى. ما هى التغييرات التى أجرتها ؟ ولماذا قامت بهذه التغييرات ؟ ما أثر هذه التغييرات على سلوك الأفراد والوحدات الفرعية ؟

مشروع الإدارة الاستراتيجية :

تتطلب منك هذه الوحدة إيضاح نوع الهيكل التنظيمى الذى تستعين به مؤسستك كما تتطلب شرح أسباب اختيار شركتك لهذا النمط من التمييز والتكامل. وإذا كنت بصدد دراسة شركة تقع فى منطقتك، فمن الجائز أن تلم بمعلومات أكثر عن الهيكل التنظيمى لشركتك. إلا أنه بإمكانك استحداث استنتاجات أكثر فيما يختص بهيكل الشركة من خلال طبيعة أنشطتها.

١ – ما حجم الشركة قياساً بعدد موظفيها ؟ ما عدد مستويات الهيكل التنظيمى ؟

٢ – ارتكازاً على هذين المقياسين وأى معلومات أخرى ؟ هل يمكنك تحديد عما إذا كان هيكل شركتك طويل أم مسطح ؟ وما تأثير ذلك على سلوك الأفراد؟.

٣ – ما هو المفهوم الذى تنتهجه شركتك فيما يختص بصنع القرار، وهل هو مفهوم مركزى أو لامركزى ؟ وكيف عرفت ذلك ؟

٤ – كيف تؤثر خيارات الشركة فيما يختص بالتمييز الرأسى على سلوك الأفراد والوحدات الفرعية ؟ وهل تعتقد أن خيار التمييز الرأسى مناسب لأنشطة الشركة ؟ لماذا ولماذا لا ؟

٥ – ما هى التغييرات التى قد تُحدثها على الطريقة التى تعمل بها شركتك فى الاتجاه الرأسى ؟

٦ – ارسم خريطة للهيكل التنظيمى توضح الطريقة الرئيسية التى تعمل بها شركتك فى تقسيم مجموعات النشاط. واعتماداً على هذه الخريطة، ما

نوع الهيكل الذى تقوم شركتك بتشغيله ؟

٧ – لماذا اختارت شركتك هذه الهيكل ؟ وإلى اى مدى يعتبر هذا الهيكل مناسباً للعمل ؟ وإذا لم يكن كذلك، لماذا تعتبره غير مناسب ؟

٨ – ما هى التغييرات التى قد تعمل على إدخالها على طرق تشغيل شركتك فى الاتجاه الأفقى ؟

٩ – بالنظر إلى هذا التحليل، هل تستحوذ شركتك على مستوى عال أم منخفض من التمييز ؟

١٠ – ما هو نوع التكامل أو آليات التكامل التى تستخدمها شركتك ؟ ولماذا ؟ وهل يتوافق مستوى التكامل للشركة مع مستوى التمييز ؟

١١ – بناءاً على تحليل مستوى التمييز والتكامل لشركتك، هل تعتقد أن شركتك تقوم بعمليات التنسيق والتحفيز بين أفرادها ووحداتها الفرعية بشكل فعال؟ لماذا أو لماذا لا ؟

١٢ – ما هى التغييرات التى قد تُدخلها على هيكل الشركة لزيادة فاعلية الشركة؟ ما هى التغييرات التى قامت الشركة ذاتها بإجرائها لتحسين فاعليتها ؟ ولماذا قامت بذلك ؟

الحالة الختامية :

شركة آبل كمبيوتر

تأسست هذه الشركة عام ١٩٧٧، وهى متخصصة فى تصميم وتصنيع وتسويق الحاسب الشخصى، الذى يستخدم فى أغراض العمل والتعليم والأغراض المنزلية. ولقد ولدت هذه الشركة بالفعل عام ١٩٧٦ عندما قام مهندسان هما " ستيفن جوبز " Steven Jobs و " ستيفن وزنياك " Steven Wozniak بالتعاون معاً لإنتاج حاسب مصمم للاستخدام الشخصى. ومع زيادة مستوى الطلب فى بادئ الأمر على حاسباتهم، أدرك المهندسان أن بوسعهما أن يقوما بعمل كل شئ بنفسيهما. وكانا فى حاجة لاستخدام أفراد أكثر لإنتاج معدات وخدمات آبل. ومن أجل زيادة الفاعلية الإنتاجية أتجه جوبز وزنياك

إلى هيكلة شركتهم بحيث يجرى تقسيم الأفراد لمجموعات لأداء وظائف معينة مثل المبيعات والتسويق والمشتريات والهندسة والتصنيع ومن ثم خلق الهيكل الوظيفى. ولقد حافظ المهندسان على بساطة هيكل شركتهما حتى يمكن الاستعانة بعدد قليل من المديرين، وشجعا الموظفين على الابتكار والمرونة والاستجابة للفحوص وعدم اليقين الذى تتسم به صناعة الحاسب الشخصى الجديدة. وارتكازاً على قليل من القواعد وقليل من المديرين، قامت آبل بتشغيل أنشطتها على أساس الاتصال الشخصى المباشر بين الأفراد فى مختلف الأقسام.

وبحلول عام ١٩٨٢ تحول هيكل آبل إلى هيكل طويل مع مستويات إدارية أكثر. وتم تعيين رئيس تنفيذى جديد للشركة يدعى جون سكولى. ولقد أسهم النمو السريع وطرح مجموعة كبيرة من المنتجات بما فيها كمبيوتر ماكينتوش، فى خلق مشكلات كثيرة على صعيد الاتصالات والتنسيق بين الأقسام المختلفة. وقرر سكولى ضرورة التحول إلى تبنى الهيكل متعدد الأقسام، حتى يمكن تصنيع كل منتج فى قسم مستقل، يتولى القيام بمسئوليات التسويق والبحث والتطوير وهندسة المنتج.

إلا أن المشكلات مع هذا الهيكل الجديد بدأت فى الظهور، وفى ذلك الوقت اتجه جوبز كرئيس ماكينتوش إلى الزود عن مشروع التطوير الذى تبناه، مما أثار حفيظة مختلف الأقسام ضد الأسلوب الذى أتبعه جوبز. وطرأت بعض التغييرات على قيم المؤسسة مع تدهور التعاون بين الأقسام وأضحى الأفراد أكثر ولاءاً لقسمهم بدلاً من الولاء للمنظمة ككل. هذا بالإضافة إلى أن تكاليف إدارة وتشغيل المنظمة قد ارتفعت بشكل كبير بسبب تكرار وتضاعف نفس الوظائف فى كل قسم. وبحلول عام ١٩٨٥ أدى الكساد الذى أصاب صناعة الكمبيوتر إلى تفاقم المشكلة وجعل من عملية إعادة الهيكلة والتنظيم أمراً حتمياً.

وعندئذ تقرر إقصاء جوبز مع إسناد مقاليد الأمور لسكولى. وشرع سكولى فى البحث عن طرق جديدة لتغيير هيكل آبل من أجل خفض التكاليف، وذلك تحت وطأة ضغوط المنافسون المقلدون. وعادت آبل لاعتماد الهيكل الوظيفى، حيث تولت مجموعة من مختلف الأقسام توفير احتياجات مختلف طرازات الحاسب التى تنتجها آبل. وفى عام ١٩٩٦ استمر مديرو آبل فى البحث عن طرق جديدة لتنظيم أنشطة آبل لخفض التكاليف والحفاظ على التفوق التقنى فى

ساحة المنافسة الذى حمى وطيسها فى مواجهة شركات مثل كومباك ودل وآى بى أم وأيه تى & تى.

أسئلة لمناقشة الحالة :

١ – لماذا انتقلت آبل من الهيكل الوظيفى إلى الهيكل المتعدد الأقسام ثم عادت مرة أخرى للهيكل الأول؟

٢ – هل تمتلك آبل الهيكل الصحيح الآن؟

الفصل الثانى عشر
نظم الرقابة الاستراتيجية

حالة افتتاحية :

مدخل سام والتون الخاص بعملية الرقابة :

يعتبر المركز الرئيسى لمتاجر " وول مارت "الكائن فى بينتون فيل بولاية أركنساس هو اكبر متاجر تجارة التجزئة فى العالم، إذ حقق هذا المركز عام ١٩٩٦ حجماً من المبيعات يتجاوز المائة بليون دولار. يرتكز نجاح هذا المركز على طبيعة نظم الرقابة الاستراتيجية التى أرساها المؤسس " سام والتون ". لقد أراد والتون لكل مديريه وعماله أن يكونوا مساهمين فى صياغة المفهوم الخاص بوظائفهم وأن يكونوا ملتزمين التزاماً كاملاً بالهدف الرئيسى لوول مارت، ذلك الهدف الذى يتمحور حول إرضاء العميل بشكل كامل، واتجه والتون لاستحداث نظام رقابة استراتيجى يهيئ للموظفين على كل المستويات الحصول على معلومات مرتدة بشكل مستمر تتعلق بطبيعة أداء الشركة.

أولاً، قام والتون بتطوير نظام رقابة مالية سهّل إمداد المديرين بمعلومات مرتدة بشكل يومى عن مستويات الأداء المتعلقة بكل جوانب العمل. ويستطيع المديرون فى المركز الرئيسى الكائن فى " Bentonville " تقييم كل متجر من المتاجر من خلال نظام معقد للاتصالات بالأقمار الصناعية غطى كل الشركة وأنشطتها، بل ويغطى كل قسم فى كل متجر. ويجرى تزويد مديرى المتاجر بمعلومات تتعلق بمعدل أرباح المتجر وإجمالى حركة السلع، ويقوم المديرون بدورهم بتوصيل تلك المعلومات إلى موظفى وول مارت الذين يقدر عددهم بـ ٦٢٥٠٠٠ موظف. ومن خلال تقاسم المعلومات، يهدف أسلوب والتون لتشجيع كل الأطراف على تعلم أساسيات تجارة التجزئة، ومن ثم العمل على تحسين الأداء.

وإذا ظهر أن متجر يتسم بسوء الأداء، يقوم المديرون ومعاونيهم على اثر ذلك بعقد اجتماعا لمعرفة الأسباب وإيجاد الحلول للمساعدة على رفع مستوى

الأداء. ويقوم مديرو وول مارت بعمل زيارات روتينية للمتاجر التى تعانى مشكلات ووضع خبراتهم فى خدمة هذه المتاجر، ويقوم مديرو القمة كل شهر باستخدام طائرة الشركة لزيارة متاجر وول مارت فى شتى المواقع حتى يكونوا على اتصال دائم بإيقاع العمل ونبضه. ومن المعتاد أيضاً بالنسبة لمديرى القمة فى وول مارت أن يقضوا أيام السبت مجتمعين معاً لمناقشة النتائج المالية للأسبوع المنصرم، ورؤاهم المستقبلية.

وقد أصر والتون على ربط الأداء بالمكافآت. وفى ظل هذه السياسة يُقاس الأداء الفردى لكل مدير بقدرته على تحقيق الأهداف المحددة، أو المخرجات المستهدفة وينعكس ذلك على زيادة الأجور والرواتب وفرص الترقى (الترقية إلى متاجر أكبر فى إمبراطورية الشركة المكونة من ٢٠٠٠ متجر وحتى فى المركز الرئيسى. حيث أن الشركة وبشكل روتينى ترقى من داخل الشركة بدلاً من استئجار المديرين من شركات أخرى).

بينما نجد مديرو القمة يتلقون مجموعة كبيرة من الخيارات المرتبطة بأهداف الأداء وأسعار الأسهم، حتى أن الشركاء العاديين يتلقون نصيبهم من أسهم الشركة. إذ نجد أن الشريك الذى بدأ من والتون فى السبعينات قد تراكم لديه الآن أسهماً تقدر بأكثر من ٢٥٠٠٠٠ دولار، وذلك نظراً لقيمة أسهم وول مارت المتصاعدة على مدار الوقت.

وقد أرسى والتون أيضاً ضوابط دقيقة للرقابة تتعلق بالقواعد والموازنات وكذلك تشكيل سلوك الموظفين. إن كل متجر يقوم بأداء نفس الأنشطة بنفس الطريقة، ويتلقى كل الموظفين نفس نوعية التدريب لذا فهم يعرفون كيف يتصرفون تجاه العملاء. وبهذا الأسلوب يكون بمقدور وول مارت تنميط عملياتها الأمر الذى يترتب عليه تحقيق معدل كبير من التوفير فى التكاليف، ويسمح للمديرين بإحداث تغيرات شاملة بسهولة عندما يحتاجون على ذلك.

أخيراً، لم يكن والتون قانعاً بمجرد استخدام المخرجات وضوابط السلوك والمكافآت المالية لتحفيز موظفيه. ومن أجل العمل على إشراك موظفيه على العمل وتشجيعهم على تطوير سلوكيات العمل التى تستهدف توفير خدمة العميل بشكل جيد، لذا اتجه والتون إلى إرساء قيم ثقافية قوية فضلاً عن مجموعة من القواعد والأنماط السلوكية لشركته. وتشتمل تلك القواعد والسلوكيات التى يتعين على موظفى الشركة اتباعها ذلك المفهوم الذى يعرف بـ " اتجاه الأقدام العشرة Ten foot attitude " ذلك الأسلوب الذى شجع والتون موظفيه على

العمل به عندما يكون أحدهم على بعد عشرة أقدام من العميل فإنه يتعين عليه النظر إليه مباشرة وتحيته وإبداء الاستعداد لخدمته، وكذلك قاعدة "غروب الشمس Sundown rule" والذى يقضى بضرورة قيام الموظفين بالاستجابة لطلبات العملاء بحلول الغروب فى نفس اليوم الذى يستقبلونهم فيه، هذا فضلاً عن قاعدة "لهجة وول مارت wal mart cheer" الذى يستخدم فى كل متاجر وول مارت.

أما أقوى القيم المتعلقة بالعميل والتى ابتكرها والتون فهى تلك التى تتجسد فى القصص التى يرويها أعضاء الشركة لبعضهم البعض عما يتعلق بشئون الشركة واحتفاءها بعملائها. ومن هذه القصص واحدة بطلتها "شيلا" التى خاطرت بنفسها عندما قفزت أمام سيارة لتحول بينها وبين الاصطدام بصبى صغير، وكذلك عن "فيليبس" الذى قام بتشغيل جهاز "سى بى آر" لعميل تعرض لأزمة قلبية فى المتجر، وكذلك عن "آنيتى" التى تخلت عن لعبة ثمينة كانت اشترتها لأبنتها لتحقق بذلك رغبة أحد أبناء العملاء فى عيد ميلاده. ولقد ساعدت ثقافة وول مارت القوية فى الرقابة على الموظفين وتحفيزهم ومساعدة موظفى الشركة على تحقيق الأهداف الملحة والأهداف المالية التى أرستها الشركة لنفسها.

رؤية شاملة Overview :

كما لاحظنا فى الفصل الثانى عشر، يتطلب تنفيذ الاستراتيجية اختيار التزاوج السليم بين الهيكل التنظيمى ونظام الرقابة لتحقيق استراتيجية الشركة. وتتجسد مسئولية الهيكل التنظيمى فى تعريف الأشخاص بمهامهم وأدوارهم وربطهم بها، فضلاً عن تحديد كيفية تنسيق تلك المهام والأدوار. إلا أن ذلك الهيكل التنظيمى لا يوفر ذلك من تلقاء نفسه أو يحتوى على الآلية التى يمكن استخدامها فى تحفيز الأفراد. ومن ثم تكون الحاجة إلى عنصر الرقابة. ويتجسد الغرض من الرقابة الاستراتيجية فى إمداد المديرين بما يلى:

(١) وسائل تحفيز الموظفين للعمل من أجل تحقيق أهداف الشركة.

(٢) تغذية مرتدة خاصة بمدى جودة أداء المنظمة وأعضائها.

فالبناء يمثل الهيكل بالنسبة للمنظمة أما عملية الرقابة فتمثل العضلات والأوتار والأعصاب، والإحساس الذى يمنح المديرين الفرصة لتنظيم ورقابة الأنشطة.

وسوف نتناول بالتفصيل أولاً في هذا الفصل طبيعة الرقابة الاستراتيجية مع وصف الخطوات الرئيسية لعملية الرقابة، ومن ثم نستعرض الأنواع الرئيسية لنظم الرقابة الاستراتيجية المتاحة للمديرين لتشكيل سلوكيات الموظفين وصياغة الضوابط المالية والضوابط بالمخرجات وضوابط السلوك ووسائل الرقابة من خلال القيم والقوانين والقواعد السلوكية الخاصة بثقافة المنظمة. ثم نناقش أخيراً كيف يمكن أن يصبح تصميم نظام المكافآت جزءاً هاماً من عملية الرقابة الاستراتيجية. ومع نهاية هذا الفصل، سوف نتناول مجموعة أنظمة الرقابة المتاحة للمديرين، فضلاً عن فهم وإدراك الأسباب الكامنة وراء ضرورة تطوير نظام رقابي مناسب لتطوير وتعظيم معدلات الأداء للمنظمة وأفرادها.

ما هي الرقابة الاستراتيجية؟

هي العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضاءها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحيه لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة. أولاً، يختار المديرون الاستراتيجية والهيكل التنظيمي الذين يأملون من خلالهما استخدام موارد الشركة بصورة أكثر فاعلية بغرض خلق القيمة لعملائها. ثانياً، يستحدث المديرون الاستراتيجيون أنظمة الرقابة لتقييم مدى فاعلية الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وإمكانية تحسينهما وكذلك كيفية إدخال تغييرات عليهما إذا لم يكونا عند حسن الظن من ناحية الأداء.

إن الرقابة الاستراتيجية لا تعنى مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، إذ أنه يعنى أيضاً وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة، والاستجابة السريعة للفرص الجديدة. نتذكر من الفصل الأول أن التطلع الاستراتيجي يرجع إلي الهوس الاستراتيجي للمديرين المرتبط ببناء موارد وقدرات تنظيمية من أجل السيطرة على بيئتهم العملية، أي اتجاه المديرون لإعارة انتباههم والتركيز على خلاصة الوسائل التي تؤمن الفوز، فضلاً عن تحفيز الأفراد من خلال التعرف والتطلع إلى القيمة المستهدفة من خلال ترك مجالات لإسهامات الأفراد والفريق وكذلك ترسيخ الحماس. . . . . واستغلال التطلع الاستراتيجي كأداة إرشادية لتوزيع الموارد، ويدعم مفهوم التطلع الاستراتيجي رؤية ترتبط بالرقابة الاستراتيجية كنظام يمكن من خلاله وضع أهداف طموحة لكل المديرين والموظفين، ومن ثم تطوير مقاييس الأداء التي تشجع المديرين والموظفين للتفوق في مستوى أداء أعمالهم.

وهكذا نجد أن الرقابة الاستراتيجية ليست مجرد مراقبة كيفية إنجاز المنظمة وأعضاءها للأهداف الحالية، أو كيفية استخدام المنظمة لمواردها المتاحة. وأنما هي أيضاً لاستمرار تحفيز الموظفين والتركيز على المشكلات الهامة التي تواجه المنظمة الآن وفي المستقبل، والعمل لإيجاد حلول تساعد المنظمة على الأداء الأفضل على مدار الوقت.

أهمية الرقابة الاستراتيجية :

لفهم مدى الأهمية الحيوية للرقابة الاستراتيجية، دعنا نتدبر معاً كيف يساعد ذلك المديرين في تحقيق الكفاءة المتفوقة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء، تلك التي تمثل الأسس الأربعة للمزايا التنافسية.

الرقابة والكفاءة :

كي تتبين كفاءة المديرين في استغلال موارد المنظمة، يتعين على المديرين أن يكونوا قادرين على دقة قياس وحدات المدخلات (مواد خام – موارد بشرية – وهكذا..) التي يتم استخدامها لإنتاج وحدات المخرجات (السلع والخدمات). كما يجب أن يكونوا قادرين أيضاً على قياس عدد الوحدات من المخرجات التي يجري إنتاجها. ويحتوي نظام الرقابة على مقاييس معتمدة تساعد المديرين على تقييم مدى كفاءاتهم في إنتاج السلع وتقديم الخدمات. وإذ ما قام المديرون بإدخال تغييرات في الطريقة التي يستخدمونها في إنتاج السلع والخدمات لإيجاد أساليب اكثر كفاءة في عملية الإنتاج، فإن تلك المقاييس المعتمدة تساعد المديرين في الحكم على كيفية ومدى نجاحهم.

وعلى سبيل المثال، عندما قرر مديرو "كريزلر" التغيير إلى هيكل فريق المنتج لتصميم وهندسة وتصنيع سياراتهم الجديدة، استعانوا بتلك المقاييس لتحديد الوقت الذي يأخذه تصميم السيارات الجديدة ولتحديد نسبة التوفير بالنسبة لكل سيارة تم إنتاجها لتقييم مدى فاعلية ذلك الهيكل التنظيمي الجديد. وعندما استخدموا تلك المقاييس لمقارنة أداء الهيكل الجديد بالقديم، اكتشفوا أن أداء الهيكل الجديد أفضل، ودون الاستعانة بنظام رقابة سيفتقر المديرون إلى معرفة مستوى أداء منظمتهم وكيفية الوصول بالأداء لمستويات أفضل، ذلك الشيء الذي تتصاعد أهميته في بيئة العمل التي تتسم اليوم بالمنافسة العالية.

الرقابة والجودة :

اليوم، تتمحور المنافسة بين المنظمات حول زيادة جودة السلعة والخدمات.

وعلى سبيل المثال، وفى مجال صناعة السيارات، نجد أن السيارات تتنافس داخل الفئة السعرية الواحدة من حيث الخصائص، مثل التصميم مع مرور الوقت. ولذلك يقوم العميل بشراء "فورد تاوروس" أو "جنرال موتورز كافلير" أو "كريزلر انتربد" أو "تويوتا كامرى" أو "هوندا اكورد" بناءاً على جودة منتج الشركة بشكل كبير. وتُعد الرقابة التنظيمية على درجة عالية من الأهمية فى تحديد جودة السلع والخدمات لأنها توفر تغذية عكسية للمديرين فيما يختص بجودة المنتج. فإذا ما قام مديرو منظمة مثل كريزلر بقياس وتقييم عدد شكاوى العملاء وعدد السيارات المُعادة للإصلاح والصيانة، فإنه بذلك يتوفر لديهم مؤشر جيد يتعلق بمدى قيمة الجودة التى قاموا بإرسائها.

ويقوم المديرون الاستراتيجيون باستحداث نظام للرقابة يعمل بصفة مستمرة فى قياس جودة السلع والخدمات كى يتمكنوا من إدخال تحسينات مستمرة على الجودة على مدار الوقت، الأمر الذى يمنحهم المزايا التنافسية. أما إدارة الجودة الشاملة ونظام الرقابة الشامل للمنظمة الذين يركزان على تحسين الجودة وخفض التكاليف فقد ناقشناه فى الفصل الخامس.

الرقابة والتحديث:

تساعد الرقابة الاستراتيجية أيضاً فى رفع مستوى عملية التحديث داخل المنظمة. ويأخذ التحديث الناجح مكانه عندما يخلق المديرون بيئة تنظيمية حيث يشعر الموظفون بأنهم لديهم السلطات التى تمكنهم أن يكونوا مبدعين فى ظل نظام غير مركزى يهيئ الحافز للموظف على تحمل المخاطر. ويُعد القرار الخاص بنظم الرقابة المناسبة لتشجيع التحلى بروح المخاطرة تحدياً إدارياً هاماً، وسوف نناقشه معاً فى نهاية هذا الفصل، حيث تعتبر الثقافة السائدة فى المنظمة أمراً هاماً فى هذا الشأن. وعلى سبيل المثال، قامت إدارة كريزلر بتشجيع كل فريق إنتاجى على الأداء، وتولى مديرو القمة الرقابة على أداء كل فريق بشكل مستقل (بفحص كيف تمكن كل فريق من خفض التكاليف أو رفع الجودة، على سبيل المثال)، ومن ثم تقرر منح علاوات مادية للفريق ارتباطاً بمستوى أداء هذا الفريق. ثم قام مدير كل فريق المنتج بتقييم أداء كل فرد من أفراد الفريق، ولقد تلقى كل موظف مبتكر ترقيات ومكافآت بناءاً على مستوى الأداء.

الرقابة والاستجابة للعملاء:

أخيراً، يمكن للمديرين الاستراتيجيين أن يساعدوا منظماتهم كى تكون اكثر

كفاءة في الاستجابة للعملاء، إذا ما قاموا بتطوير نظام الرقابة الذي يسمح لهم بتقييم مدى إيجابية اتصال موظفيهم بالعملاء. إن مراقبة سلوك الموظفين يمكن أن يساعد المديرين على إيجاد طرق لزيادة مستوى أداء الموظفين وذلك قد يتحقق من خلال إتاحة برامج للتدريب على المهارات أو من خلال استحداث إجراءات جديدة تسمح للموظفين بأداء وظائفهم بشكل افضل. وعندما يعلم الموظفون أن سلوكياتهم تحت المراقبة فقد يكونوا أكثر نزوعاً إلى التعاون بشكل أفضل مع العملاء، وللمساعدة على تحسين خدمة المستهلك تقوم شركة كريزلر على سبيل المثال، بعمل مسح منتظم للعملاء حول تجاربهم مع وكلاء أو موزعي الشركة. إذا ما تلقى الوكيل شكاوى كثيرة من العملاء، فالمتوقع أن يقوم مديرو كريزلر بالتحقيق في المسألة لإماطة اللثام عن مصادر المشكلات واقتراح الحلول. وإذا ما اقتضت الضرورة فيمكن للمديرين أن يهددوا الوكيل بخفض عدد السيارات التي يتلقاها لإرغامه على تحسين جودة خدمة العميل.

مدخل بطاقة التسجيل المتوازنة للرقابة الاستراتيجية :

A balanced scorecard Approach to strategic control :

كما أشرنا من قبل تقتضي الرقابة الاستراتيجية تطوير مقاييس الأداء لتسمح للمديرين بتقييم مدى إجادتهم في استخدام موارد المنظمة لخلق القيمة واستشعار فرص جديدة لخلق القيمة في المستقبل. ويعتبر مدخل بطاقة التسجيل المتوازنة أحد أبرز النماذج المؤثرة والتي تعتبر بمثابة المرشد للمديرين خلال العملية المرتبطة بخلق النظام المناسب من نظم الرقابة الاستراتيجية لتعزيز أداء المنظمة.

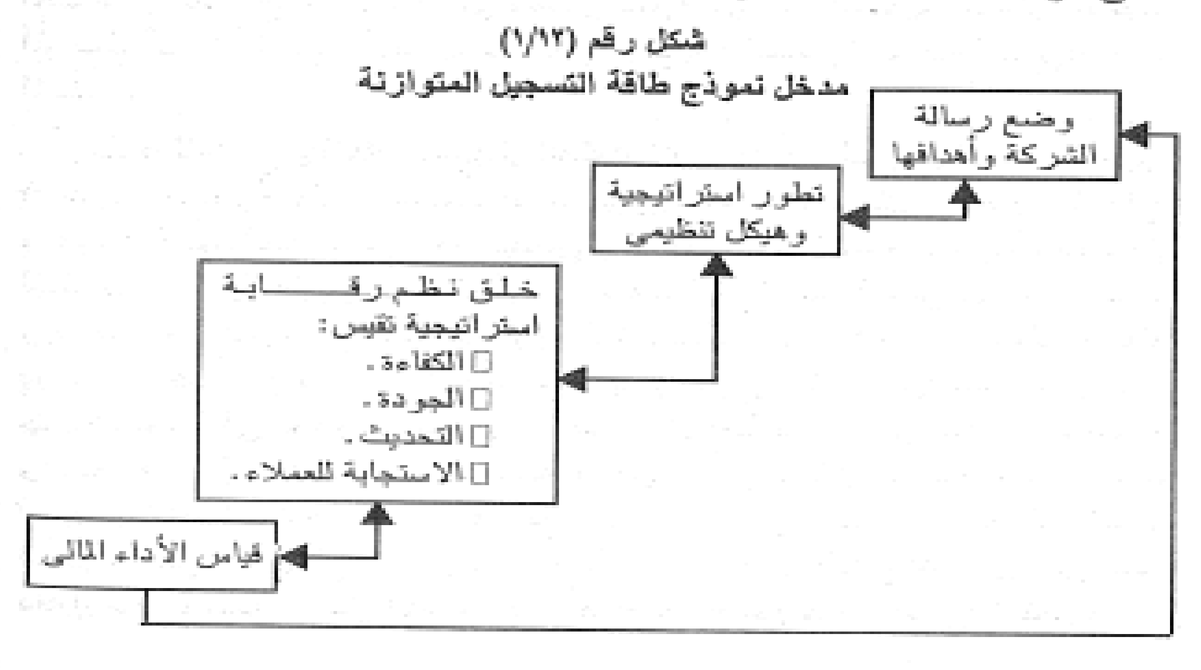
وطبقاً **لنموذج بطاقة التسجيل المتوازنة**، نجد أن المديرين الاستراتيجيين قد بدءوا بصورة تقليدية باستخدام مقاييس مالية للأداء مثل مقاييس الأرباح وعوائد الاستثمار، من اجل قياس وتقييم أداء المنظمة. . وبينما نجد أن المعلومات المالية على جانب كبير من الأهمية، إلا أنها لا تكفي في حد ذاتها. وإذا ما أراد المديرون الاستراتيجيون الإلمام بصورة حقيقة لأداء المنظمة، فإنه يجب أن يحدث تكاملاً بين المعلومات المالية ومقاييس الأداء التي تشير إلى مدى جودة المنظمة في تحقيق الأسس والأركان الأربعة للمزايا التنافسية – الكفاءة، والجودة، والتحديث والاستجابة للعميل. وذلك لأن النتائج المالية تحيط المديرين الاستراتيجيين علماً بنتائج القرارات التي اتخذوها، أما القياسات الأخرى فهي تؤدي إلى توازن صورة الأداء من خلال إطلاع المديرين على مدى دقة إرساء المنظمة للأسس الأربعة التي تعتبر بمثابة محرك الأداء في المستقبل.

وقد أوردنا أحد الطرق التي يعمل من خلالها نموذج بطاقة التسجيل المتوازنة في الشكل (١/١٢). وارتكازا على رسالة وأهداف المنظمة يقوم المديرون الاستراتيجيون بتطوير مجموعة من الاستراتيجيات لبناء المزايا التنافسية من أجل تحقيق هذه الأهداف. ثم بعد ذلك يشرعون في بناء الهيكل التنظيمي لاستغلال موارد المنظمة في تحقيق المزايا التنافسية. ولتقييم مدى فاعلية عمل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، يعمل المديرون على تطوير مقاييس أداء خاصة تسهم في تقييم أفضل وسيلة لكيفية بناء الأسس الأربعة للمزايا التنافسية.

* يمكن قياس الكفاءة من خلال مستوى تكاليف الإنتاج، وساعات العمل المطلوبة لإنتاج هذا المنتج وتكاليف الموارد الأولية.
* يمكن قياس الجودة من خلال عدد المرات التي يُرفض فيها المنتج، وعدد المنتجات المعيبة المرتدة من العملاء، ومستوى مصداقية المنتج مع مرور الوقت.
* يمكن قياس التحديث بعدد المنتجات الجديدة المطروحة والوقت الذي يستغرقه تطوير الجيل التالي من المنتجات الجديدة في مواجهة المنافسة وتكلفة تطوير المنتج.
* تقاس الاستجابة للعملاء بعدد العملاء المتكررين، ومستوى عمليات التسليم في الوقت المحدد للعملاء، وكذلك مستوى خدمة العميل.

شكل رقم (١/١٢)

مدخل نموذج طاقة التسجيل المتوازنة



طبقاً لمن طور هذا المفهوم "كابلان ونورتون" اللذان يقولان "يجب أن نفكر في بطاقة التسجيل المتوازنة كما لو كانت تمثل مؤشرات الطائرة الكائنة في كابينة القيادة والمخصصة لمهمة الملاحة والطيران المعقدة، إذ يحتاج الطيارون لمعلومات مفصلة تتعلق بجوانب كثيرة لعملية الطيران. فالطيارون يحتاجون إلى معلومات تتعلق بالوقود، وسرعة الهواء، والارتفاع، ومحطة الوصول، ومؤشرات أخرى تلخص ظروف البيئة الحالية وإمكانية التنبؤ بها. أن الاعتماد على آلة من الآلات يمكن أن يكون أمراً حاسماً في حد ذاته. إن التعقيدات المرتبطة بإدارة منظمة اليوم تتطلب من المديرين القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة بشكل متزامن".

أن الطريقة التي تتجسد من خلالها قدرة المديرين الاستراتيجيين على بناء المزايا التنافسية تترجم إلى أداء منظم، يمكن قياسها بعدئذ باستخدام مقاييس مالية مثل السيولة، والمعدلات ربع السنوية لنمو المبيعات، معدل التدفق النقدي، والزيادة التي تطرأ على نصيب الشركة من السوق، وعوائد الاستثمار أو المساهمة. وارتكازاً على تقييم كامل للمقاييس الواردة في بطاقة التسجيل المتوازنة يجد المديرون الاستراتيجيون أنفسهم في موقع جيد لإعادة تقييم رسالة الشركة وأهدافها بغرض اتخاذ إجراءات تصحيحه لحل المشكلات وتصحيح الخطاء أو لاستغلال الفرص الجديدة من خلال تغيير استراتيجية المنظمة وهيكلها، وذلك هو الغرض الأساسي من الرقابة الاستراتيجية.

نظم الرقابة الاستراتيجية :

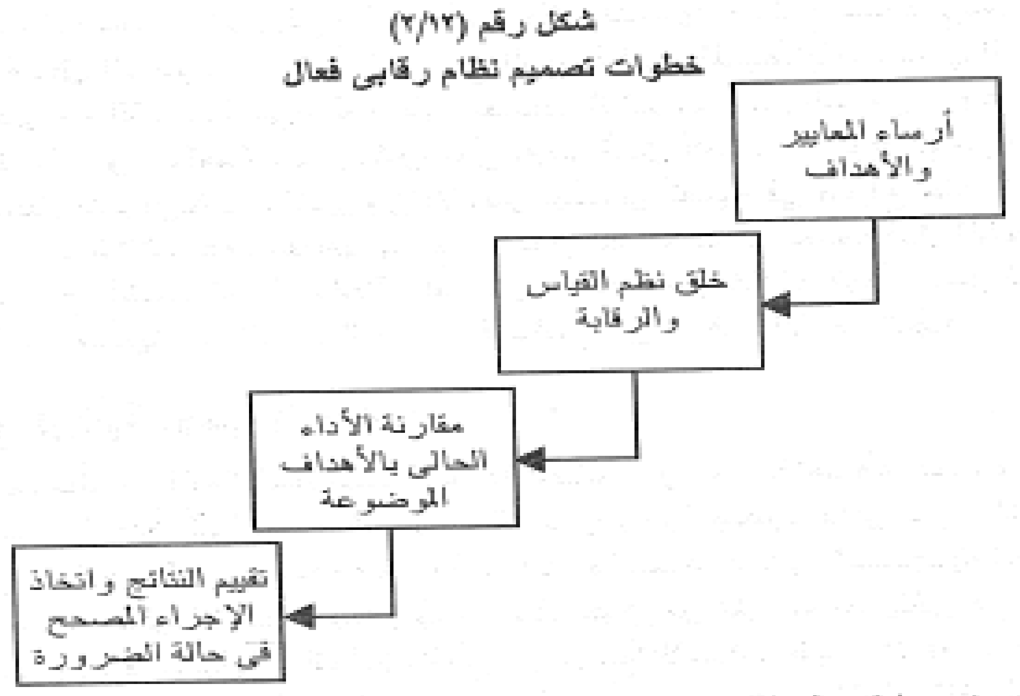
تُعد نظم الرقابة الاستراتيجية بمثابة المقياس الرسمي للأهداف المحددة ونظم التغذية المرتدة التي تسمح للمديرين الاستراتيجيين بتقييم مدى قدرة الشركة على تحقيق الكفاءة المتفوقة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للعميل ومباشرة وتنفيذ الاستراتيجية بنجاح. وقد تكون من المرونة بما يكفي كي تسمح للمديرين بالاستجابة والتفاعل الضروري مع الأحداث غير المتوقعة، كما قد تزود المديرين بمعلومات دقيقة مانحة بذلك صورة حقيقية لأداء المنظمة، وقد تزود المديرين بالمعلومات على مدار الوقت، حيث تتوافر تلك المعلومات لدى المديرين في الوقت المناسب، حيث أن اتخاذ القرارات على أساس من الاعتماد على المعلومات القديمة يُعد طريقاً ينتهي بالفشل. وكما يوضح الشكل (١٢/٢)، يقتضي تصميم نظام رقابة استراتيجي فعال إنجاز الخطوات الأربع التالية :

١ – إرساء المعايير والأهداف التي يجرى تقييم الأداء في ضوءها : تُعـــد

المعايير والأهداف التى يختارها ويعتمدها المديرين بمثابة الطرق التى تعتمدها الشركة لتقييم الأداء. أن مقاييس الأداء العام غالباً ما تنبثق عن الهدف الخاص بتحقيق التفوق فى الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل. أما أهداف الأداء المحددة فتنبثق عن الاستراتيجية التى تتبناها الشركة. وعلى سبيل المثال، إذا ما كانت الشركة تتبنى استراتيجية خفض التكاليف، إذن فقد تجد أن خفض التكاليف بنسبة ٧% فى كل سنة قد يمثل هدفاً. أما إذا كانت الشركة عبارة عن منشأة متخصصة فى تقديم الخدمات مثل وول مارت أو ماكدونالدز، فقد تشتمل مقاييسها على أهداف تتعلق بالوقت الذى يستغرق لخدمة العملاء أو خطوط إرشادية خاصة بجودة الطعام.

شكل رقم (١٢/٢)

خطوات تصميم نظام رقابى فعال



٢ – **استحداث نظم القياس والمراقبة التى تعمل كمؤشرات تشير إلى الوصول إلى الغايات والمعايير المستهدفة** : تقوم الشركة بإرساء مجموعة من الإجراءات لتقييم مدى الإنجازات العملية على كل مستويات المنظمة. وفى بعض الحالات، يتسم قياس الأداء بوضوح المعالم. وعلى سبيل المثال، يستطيع المديرون قياس عدد العملاء الذين تلقوا خدمات بواسطة حساب عدد الإيصالات المتواجدة فى جهاز تسجيل النقدية. وفى

حالات كثيرة، تعتبر عملية قياس الأداء مهمة صعبة وقد يرجع ذلك لانخراط المنظمة فى أنشطة كثيرة معقدة. كيف يستطيع المديرون الحكم على مدى إجادة قسم البحث والتطوير فى إنجاز مهامه، عندما يقتضى الأمر إنفاق خمس سنوات لتطوير المنتجات؟ وكيف يستطيعون قياس أداء الشركة عندما تبدأ الشركة فى دخول أسواق جديدة وخدمة عملاء جدد؟ وكيف يستطيعون تقييم مدى نجاح الأقسام فى تحقيق التكامل؟ وتتمحور الإجابة فى حاجة المديرون إلى استخدام نماذج مختلفة من نظم الرقابة، والتى سوف نناقشها فى نهاية هذا الفصل.

٣ – **مقارنة مستويات الأداء الحالية بالأهداف الموضوعة :** يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير والأهداف الواردة فى الخطوة رقم (١). وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالى، فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغى، الأمر الذى يترتب عليه النظر فى رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية. وقد أشتهر اليابانيون باستخدامهم الأهداف على خط الإنتاج للرقابة على التكاليف. أنهم يعملون باستمرار من اجل رفع مستوى الأداء ويلجؤون إلى وضع معايير أداء عالية كأهداف يجب أن يسعى المديرون للعمل تجاه تحقيقها. ومن ناحية أخرى، إذا ما كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين ان يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات العلاجية. ومن المتوقع أن يكون هذا القرار سهلاً عندما تتحد الأسباب التى أدت إلى الأداء الضعيف، وعلى سبيل المثال، التكاليف العالية للعمالة. إلا أن أسباب الأداء الضعيف غالباً ما يصعب اكتشافها. إذ قد تنشأ هذه الأسباب نتيجة لعوامل خارجية مثل الكساد. وقد يكون السبب داخلياً، إذ قد يكون معمل البحث والتطوير قد أساء تقدير المشكلات التى قد تعوق سبيل الأداء أو التكاليف الإضافية للقيام بأبحاث غير متوقعة. وبالنسبة لأى نوع من الإجراء تعتبر الخطوة الرابعة على جانب كبير من الأهمية.

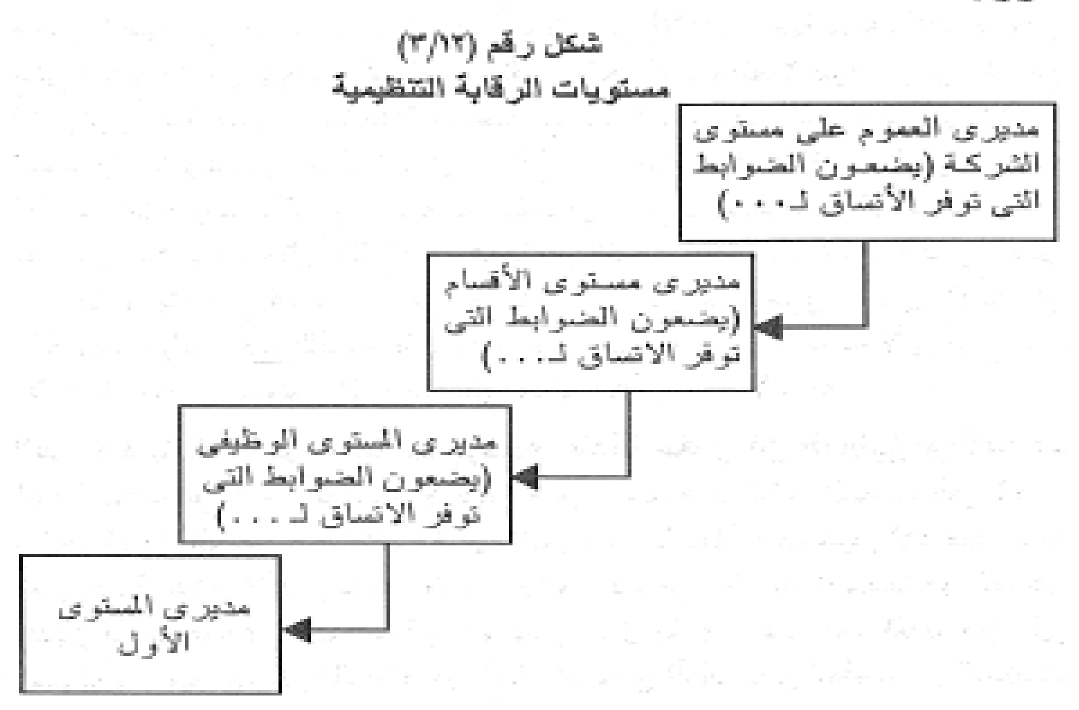
٤ – **المبادرة باتخاذ إجراءات تصحيحيه عندما يتقرر أن المعايير والأهداف لم تتحقق :** إن المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد فى اتخاذ الإجراءات التصحيحية التى تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها. وقد تعنى مثل هذه الإجراءات تغيير اى جانب من الاستراتيجية أو الهيكل الذين ناقشناهما فى هذا الكتاب. وعلى سبيل المثال، قد يتجه المديرون إلى استثمار مزيداً من الموارد من أجل تحسين البحث والتطوير أو اعتماد

سياسة التنويع ، أو حتى اتخاذ قرارا بتغيير الهيكل التنظيمى . والغرض من وراء ذلك يتمحور حول التعزيز المستمر للمزايا التنافسية للمنظمة .

مستويات الرقابة الاستراتيجية :

لقد تم تطوير نظم القراية الاستراتيجية لقياس الأداء على اربعة مستويات داخل المنظمة، وهى : المستوى العام للشركة، وممستوى الأقسام ، والمستوى الوظيفى ، والمستوى الفردى . ويتعين على كل المستويات أن يقوموا بتطوير مجموعة متاسبة من المقاييس لتقييم الأداء على كل من المستوى العام ، ومستوى النشاط ، والمستوى الوظيفى . وكما يشير المدخل الخاص ببطاقة التسجيل المتوازنة ، فإن تلك المقاييس يجب أن ترتبط بالأهداف المتعلقة بتحقيق التفوق فى كل من الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة للعميل . ويجب أن نأخذ الحيطة والحذر كى نضمن أن المقاييس المستخدمة فى كل مستوى لا تسبب مشكلات بالنسبة للمستويات الأخرى ، وعلى سبيل المثال ، يتعين ألا تتعارض محاولات الأقسام لتحسين أداءهم مع مجمل الأداء العام للشركة . هذا بالإضافة إلى أن أنظمة الرقابة على كل مستوى يجب أن توفر القاعدة التى تمكن المستويات الأدنى منه من اختيار نظم الرقابة الخاصة بهم . الشكل (٣/١٢) يصور تلك الروابط .

شكل رقم (٣/١٢)
مستويات الرقابة التنظيمية



ويوضح الجدول (١/١٢) أنواع الرقابة الاستراتيجية التي يمكن أن يستخدمها المديرون لمراقبة وتنسيق أنشطة المنظمة. وسوف نناقش كل نوع من هذه الأنواع واستخدامه عند المستوى العام للشركة، وعلى مستوى الأقسام، والمستوى الوظيفي والفردي، فيما يلي :

جدول رقم (١/١٢)

أنماط النظم الرقابية

الضوابط المالية	ضوابط المخرجات	ضوابط السلوك	الثقافة التنظيمية
سعر السهم العائد على الاستثمار	أهداف الأقسام الأهداف الوظيفية الأهداف الفردية	الموازنات المعايرة القواعد والإجراءات	القيم قواعد السلوك الهيئة الاجتماعية

الضوابط المالية :

كما لوحظ سابقاً، أن اكثر المقاييس شيوعاً والتي يستخدمها المديرون والمساهمون لمراقبة وتقييم أداء الشركة هي الضوابط المالية. ويتولى المديرون الاستراتيجيون اختيار الأهداف المالية التي يرغبون لشركتهم في تحقيقها، ومن هذه الأهداف النمو والربحية والعوائد لحملة الأسهم، ومن ثم يقيسون إلى أي مدى تم تحقيق هذه الأهداف. وهناك سبب رئيسي وراء شيوع استخدام مقاييس الأداء المالي، وهو موضوعية تلك المقاييس. إن أداء شركة من الشركات يمكن أن يقارن بأداء شركة اخرى في ضوء أسعار الأسهم في البورصة، وعوائدها الاستثمارية ونصيبها من حصص السوق ونسبة ما لديها من سيولة، الأمر الذي يترتب عليه إيجاد طرق ووسائل للمديرين الاستراتيجيين والمساهمين للحكم على أداء الشركة بالنسبة لأداء الشركات الأخرى.

وعلى سبيل المثال، يعد سعر السهم مقياساً مفيداً لمستوى أداء الشركة، وذلك لأن سعر السهم بالدرجة الأولى يتقرر وفق المفهوم التنافسي من خلال عدد المشترين والبائعين في السوق. وتعتبر قيمة السهم مؤشراً على توقعات السوق فيما يختص بمستقبل أداء الشركة. وهكذا نجد أن التحركات والتغييرات التي تعتري سعر السهم تزود المساهمين بمعلومات مرتدة تتعلق بأداء الشركة وأداء مديريها. ويُعد سعر السوق للأسهم مقياساً هاماً للأداء، نظراً لأن مديري القمة يمكن لهم أن يراقبوه عن كثب ولديهم حساسية عالية حيال ارتفاعه وانخفاضه، ولاسيما انخفاضه.

عندما فشلت أسعار سهم فورد في تسجيل صعود في عام ١٩٩٦، أعار الرئيس التنفيذي " الكس تروتمان " اهتمامه لشكاوي حاملي الأسهم التي دارت حول ارتفاع تكاليف عمليات التطوير وارتفاع أسعار السيارات. وقام " تروتمان " على اثر ذلك باتخاذ إجراءات لخفض التكاليف ورفع العوائد الاستثمارية للشركة وأسعار الأسهم. وأخيراً ونظراً لأن سعر الأسهم يعكس عائدات الأسهم المستقبلية على المدى الطويل، فإنه يمكن اعتبارها بمثابة مؤشر لكفاءة الشركة على المدى الطويل.

معدل العائد على الاستثمار :

وهو يتحدد بقسمة صافي الدخل على رأس المال المستثمر، ويُعد بمثابة أحد الضوابط المالية الشائعة والذي يمكن من خلاله تقييم أداء الشركة ككل بالمقارنة مع الشركات الأخرى بغرض تقييم أداءها النسبي. كما يمكن على سبيل المثال لمديري القمة أن يقيِّموا مدى فاعلية استراتيجياتهم من خلال مقارنة أداء شركتهم في مقابل الشركات المثيلة. في مجال صناعة الحاسب الشخصي تجد أن شركات مثل " دل و كومباك ,آبل " تستخدم معدل العائد على الاستثمار لقياس أداءهم مقارنة بأداء منافسيهم.

وتعتبر العوائد الاستثمارية المتدهورة بمثابة إشارات تدل على المشكلات المحتملة مع استراتيجية الشركة او هيكلها التنظيمي. وعلى سبيل المثال، تدهورت العائدات الاستثمارية لشركة آبل مقارنة بعائدات شركة دل وشركة كومباك. يكمن السبب كما قال المحللون في البطء الذي اعترى أداء آبل على صعيد التجديد ورد الفعل حيال تخفيض المنافسون لأسعارهم. أيضاً يمكن استخدام معدل العائد على الاستثمار داخل الشركة على مستوى الأقسام للحكم على أداء قسم معين مقارنة بقسم مشابه أو قسم داخلي آخر. والحقيقة انه هناك سبباً واحداً لاستخدام الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام يتجسد في أن كل قسم يمكن أن يعمل كمركز ربحية قائم بذاته. وبالتالي يمكن للإدارة أن تقيس مباشرة أداء الأقسام مقارنة بغيره. ولقد اتجهت جنرال موتورز إلى الاعتماد على الهيكل المتعدد كل قسم بشكل جزئي نظراً لإمكانية استخدام هذا المقياس. ولقد أتاح ذلك لمديري جنرال موتورز الاستحواذ على معلومات تتعلق بالتكاليف النسبية لمختلف الأقسام، الأمر الذي سمح لهم بتوزيع رؤوس الأموال وفقاً للأداء النسبي.

ونظراً لأن الشركات الصناعية غالباً ما تعمل على إقامة منشآت إنتاجية في

مواقع متفرقة على الصعيد المحلى والصعيد العالمى، فإنها تحرص على قياس الأداء النسبى لإحدى المنشآت فى مقابل الأخرى. وعلى سبيل المثال، كانت زيروكس قادرة على تحديد مواطن العجز التى يعانى منها القسم الأمريكى للشركة من خلال مقارنة معدلات ربحية بنظيره اليابانى. ويعتبر معدل العائد على الاستثمار نمطاً فعالاً من أنماط الرقابة على مستوى الأقسام، وخاصة إذا ما تم ربط مكافآت المديرين بمستوى أداءهم، بالمقارنة مع الأقسام الأخرى.

إن الفشل فى الوصول إلى سعر السهم المستهدف والعوائد الاستثمارية المستهدفة يشير إلى ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية. إذ أن ذلك يشير إلى الحاجة إلى إعادة تنظيم شامل من أجل تحقيق أهداف الشركة، علماً بأن عملية إعادة التنظيم هذه تشمل على تغيير الهيكل التنظيمى أو حتى تصفية بعض الأعمال، كما أن هذه العملية قد تشير أيضاً إلى الحاجة للاستعانة بقيادة استراتيجية جديدة. وخلال السنوات القليلة الماضية تم إقصاء الرؤساء التنفيذيين لشركات أمريكان اكسبريس وديجتال اكويبمنت وستنجهاوس وجنرال موتورز، وجرى ذلك نتيجة شعور أعضاء مجلس الإدارة بالاستياء والسخط حيال أداء شركاتهم المتدهور مقارنة بأداء المنافسين.

ضوابط المخرجات Output Controls :

بينما نجد أن الأهداف والضوابط المالية تعد جزءاً هاماً من مفهوم بطاقة التسجيل المتوازنة نجد أنه من الضرورى تطوير أهداف وضوابط لإطلاع المديرين على مدى إسهام استراتيجيتهم فى تحقيق المزايا التنافسية وبناء الكفاءات والقدرات المتميزة التى تضمن تحقيق النجاح فى المستقبل.

عندما يقوم المديرون الاستراتيجيون بتنفيذ ومباشرة مفهوم بطاقة التسجيل المتوازنة، وتحديد الأهداف والمقاييس لتقييم الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة للعميل، فأنهم بذلك يستخدمون ضوابط المخرجات، التى تُعد أحد أنشطة الرقابة التى يقوم المديرون الاستراتيجيون من خلالها بتقدير أهداف الأداء المناسبة لكل قسم، ولكل موظف، ومقارنة مستوى الأداء الحقيقى بالنسبة لتلك الأهداف. وغالباً ما يرتبط نظام المكافآت فى هذه الشركات بالأداء المستهدف، ولذلك تعمل تلك الضوابط أيضاً على تحفيز الموظفين على كل مستويات المنظمة.

أهداف الأقسام :

تمثل أهداف الأقسام توقعات إدارة الشركة بالنسبة لأداء كل قسم خاصة

بالنسبة لأبعاد الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء. وبصفة عامة تتجه إدارة الشركة إلى وضع أهداف للأقسام تتسم بالتحدى لتشجيع مديرى الأقسام على ابتكار استراتيجيات وهياكل تنظيمية أكثر فاعلية فى المستقبل. وعلى سبيل المثال، قام الرئيس التنفيذى لجنرال موتورز " جاك ولش " بوضع أهدافاً واضحة للأداء لأكثر من ١٥٠ قسماً من أقسام جنرال موتورز. ولقد توقع لكل قسم أن تتبوأ الصدارة او يأتي فى المركز الثانى فى مجاله الصناعى فيما يتعلق بحصته السوقية. ويمنح مديرو الأقسام قدراً من الاستقلالية لصياغة استراتيجية تتوافق مع تلك الأهداف (لإيجاد طرق لزيادة الفاعلية، التحديث، وهلم جرا)، وبناءاً على ذلك يجرى التجرد من الأقسام التى تفشل فى ذلك.

الأهداف الوظيفية والفردية :

تعتبر رقابة المخرجات على المستويين الوظيفى والفردى بمثابة استمرار لعملية الرقابة على مستوى الأقسام. ويتولى مديرو الأقسام وضع الأهداف لمديرى الوظائف، الأمر الذى يسمح للقسم بتحقيق أهدافه. وكما هو الحال مع مستوى القسم، فإنه يجرى وضع الأهداف الوظيفية. لتشجيع عمليات تطوير الكفاءات التى تعطى للشركة ميزة تنافسية. وتعمل الأسس أو الأركان الأربعة لبناء الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعملاء) كأهداف يقيم عليها الأداء الوظيفى. ففى وظيفة المبيعات، على سبيل المثال، فإن الأهداف المرتبطة بالكفاءة (مثل تكاليف المبيعات)، الجودة (مثل عدد الوحدات المرتدة)، الاستجابة للعملاء (مثل الوقت المطلوب للاستجابة لاحتياجات العملاء) يمكن أن يتم إرسائها لكل موظف.

أخيراً، يتولى المديرون الوظيفيون تحديد الأهداف التى يتوقع للموظفين الأفراد إنجازها لتهيئة الأجواء لتحقيق أهداف الوظيفية. وعلى سبيل المثال، يمكن تكليف أعضاء فريق المبيعات بأهداف محددة (مرتبطة بالأهداف الوظيفية)، يطلب منهم العمل على تحقيقها. ومن ثم يجرى تقييم الوظائف والأفراد بالقياس إلى تحقيق أو عدم تحقيق تلك الأهداف وفى البيع فإن الأجر يرتبط بشدة الأداء والإنجاز. ولاشك أن تحقيق الأهداف يدل على فاعلية استراتيجية الشركة فى مقابلة الأهداف التنظيمية. كما هو الحال مع استخدام شركة " انفورمكس " لضوابط المخرجات لتفعيل هيكلها التنظيمى. بعد أن أظهرت عملية الاكتساب العديد من مزايا لضوابط المخرجات. وتصور الاستراتيجية من الواقع رقم (١/١٢) مدخل هذه الشركة فى هذا المجال.

استراتيجية من الواقع (١/١٢)

التحكم في المخرجات (المنتجات) وعمليات الاكتساب
Output control and acquisitions :

تتخصص شركة انفورمكس " Informix " الكائنة في مفلوبارك بكاليفورنيا في إنتاج البرمجيات التي تربط بين شبكات يونكس التي ترتكز على المحطات الطرفية والحاسبات الشخصية. ومن أجل التوسع في مجال إنتاجها وتهيئة شبكة توزيع متطورة لذلك الغرض قامت الشركة بشراء شركة انوفتيف سوفت وير " In-novative software الكائنة في كنساس سيتي، وذلك أملاً في صدارة هذه الشريحة من السوق على حساب المنافسين. ولكن جاءت عملية الاكتساب بمثابة الكارثة. إذ بدلاً من تحسين قدرتها على خلق القيمة، كابدت الشركة ارتفاع مذهل في تكاليف التشغيل. وارتفع عدد قوة العمل لدى الشركة من ٣٥٠ فرداً إلى ١,٢٠٠، ووجدت نفسها مضطرة لإدارة طاقمين من قوة العمل، وطاقمين لعمليات التصنيع، إضافة إلى كل الوظائف الأخرى المرتبطة بخلق القيمة. وفي عام ١٩٩٠ سجلت الشركة خسائر تقدر بـ ٤٦,٣ مليون دولار، وبدا مستقبلها مهدداً بأخطار جسيمة.

وأدرك الرئيس التنفيذي للشركة " فيليب وايت " أنه يتعين عليه أن يستعيد السيطرة على الهيكل التنظيمي للشركة، إذا ما أراد أن يُدخل مسألة التكاليف تحت سيطرته مرة أخرى. وعمد وايت إلى إرساء سلسلة من معايير الرقابة الصارمة فيما يختص بالمخرجات على صعيد الأقسام المختلفة، وألزم المديرين بمتابعة الأنشطة التابعة لهم وتقييمها بحرص وعناية من أجل إيجاد طرق تنظيمية جديدة تسهم في خفض التكاليف. وعلى سبيل المثال، قام الرجل بإرساء أهداف ترتبط بكفاءة الأداء من أجل خفض التكاليف في مجال التصنيع، الأمر الذي ألزم المديرين بتبسيط عمليتي التصنيع والمزاوجة بينهما. وفي غضون أربع سنوات انخفضت تكاليف التصنيع من ١٣% من حجم العائدات إلى ٥%. وفي معرض عملية تطوير المنتج أتجه وايت إلى تحديد أهداف صارمة ترتبط بالأرباح من وراء المنتجات الجديدة. وتجسدت النتيجة في إطلاق عدد كبير من المنتجات الناجحة التي ساهمت بفاعلية في دعم العوائد ورفع معدلاتها. والحقيقة فإن برنامج وايت قد أصاب نجاحاً كبيراً إذ تضاعف سعر سهم الشركة من ١,٣١ دولار في عام ١٩٩٢ إلى ٦٥ دولار في عام ١٩٩٦، واستحوذت الشركات على مركز الصدارة في سياق التنافس مع الشركات الأخرى.

الإدارة بالأهداف Management by Objectives :

تلجأ منظمات كثيرة لمباشرة نظام الإدارة بالأهداف (MBO) من اجل رقابة المخرجات بفاعلية. ويعتبر نظام الإدارة بالأهداف وسيلة لتقييم قدرة المديرين على تحقيق وإنجاز أهداف المنظمة أو معايير الأداء المحددة.

ويشتمل نظام **الإدارة بالأهداف** على سلسلة من الخطوات الخاصة نوردها فيما يلي:

١ – **وضع أهداف وأغراض محددة لكل مستوى تنظيمي في المنظمة**، وتبدأ الإدارة العليا بوضع الأهداف الكلية أو التنظيمية، مثل ما سبق مناقشته من أهداف أداء مالي محددة والتي في ضوئها تقوم الإدارات والأقسام بصياغة أهدافها الجزئية المنبثقة من تلك الأهداف الكلية.

٢ – **عملية وضع الأهداف تتسم بالمشاركة**: وهي جزء هام من عملية الإدارة بالأهداف وذلك يقتضي اجتماع المديرين على كل المستويات بمعاونيهم للمشاركة في تحديد الأهداف المناسبة واتخاذ القرارات الخاصة بالموزانة المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف. وهكذا يشارك التابعون في عملية وضع الأهداف، ولاشك أن ذلك يُعد بمثابة وسيلة لالتزامهم بتحقيق تلك الأهداف والوفاء بمتطلبات الموازنة.

٣ – **المراجعة الدورية لعملية التقدم تجاه تحقيق الأهداف**: متى تم الاتفاق بين المديرين على كل المستويات فيما يختص بالأهداف، يصبح هؤلاء المديرون مسئولون عن تحقيق تلك الأهداف. ويتعين عليهم الاجتماع بصفة دورية مع المسئولين التابعين لهم من أجل تقييم تقدمهم. وبصفة عامة يجري ربط زيادة الرواتب والترقيات بعملية تحقيق الأهداف، ويتلقى المديرين الذين حققوا أهدافهم أعلى المكافآت. وسوف نتناول موضوع كيفية تصميم نظم المكافآت لتحفيز المديرين والموظفين الآخرين بالتفصيل في نهاية هذا الفصل.

وهناك شركة أنفقت وقتاً كبيراً في تطوير نظام فعال للإدارة بالأهداف وهي شركة "زاتيك zytec's" الرائدة في تصنيع مصادر الإمداد بالطاقة لأجهزة الحاسب والمعدات الإلكترونية الأخرى. يشارك كل مديرو وعمال زاتيك في عملية وضع الأهداف. تقوم أولاً الإدارة العليا بتشكيل خمس فرق على المستوى الوظيفي لوضع خطة خمسية ووضع الخطوط العريضة للأهداف بالنسبة لكل وظيفة. ثم يجرى مراجعة هذه الخطة من قبل الموظفين

فى كل مجالات عمل الشركة، الذين يقومون بتقييم جدواها وتقديم الاقتراحات الخاصة بكيفية تحسين هذه الخطة أو تعديلها. بعد ذلك تستخدم كل وظيفة أهداف الخطة الرئيسية لوضع أهداف اكثر خصوصية لها، مع مراجعة هذه الأهداف بالتنسيق مع مديرى الإدارة العليا. ويعتبر نظام الإدارة بالأهداف شاملاً لكل اوجه النشاط فى شركة زانيك، مع مشاركة كل أعضاء الشركة فى تنفيذ هذا النظام، ويجرى مراجعة الأداء من منظور سنوى أو على أساس خمس سنوات تمشياً مع الخطة الخمسية للشركة. إن نجاح زانيك فى تطبيق نظام الإدارة بالأهداف لم يؤد إلى خفض التكاليف بصورة كبيرة فحسب، إلا أنه ساهم فى فوز الشركة بجائزة بالدريج "Baldrige" للجودة. وبينما أوضحت زانيك مزايا الإدارة بالأهداف، فإن قصة جدنجز ولويس، والمصورة فى الاستراتيجية من الواقع رقم (٢/١٢) توضح المشكلات التى يمكن أن تظهر لو تم استخدام ذلك النظام بشكل غير ملائم.

استراتيجية من الواقع (٢/١٢)

كيف تحجم عن استخدام الرقابة على المخرجات للوصول إلى الصدارة

How not to use output control to get ahead

وليام جى فايف هو مهندس عملية التحول لشركة جدنجز أند لويس Giddings and Lewis، المتخصصة فى تصنيع معدات المصانع الأوتوماتيكية لبعض الشركات مثل جنرال موتورز وبوينج وأيه أم آر وفورد. وإبان عام ١٩٨٨ كانت الشركة تعانى خسائر مالية وتآكل فى قاعدة عملاءها. وقد تمكن فايف بحلول عام ١٩٩٣ من جعلها أكبر شركة فى الصناعة، بحجم مبيعات تزيد كل ٣ شهور بما يعادل ما تحقق فى العام السابق، وسعر أسهم يتضاعف أربع مرات منذ طرحه للبيع فى السوق عام ١٩٨٩، ومع ذلك، وبحلول عام ١٩٩٣ قرر مجلس إدارة الشركة أن فايف لم يعد القائد المناسب للشركة وطلبوا منه الاستقالة، لأن مجلس الإدارة رأى أنه يتعسف فى استخدام المعايير الخاصة بالمخرجات مما يعرض مستقبل الشركة للأخطار.

ولقد اعتمدت استراتيجية فايف لإنعاش الشركة على توسيع قاعدة منتجات الشركة من خلال تحديث المنتجات لتتناسب مع الأذواق المختلفة للمستهلكين الجدد (على سبيل المثال شركات الطيران، وشركات تصنيع المنتجات الاستهلاكية)، ومن ثم اتجهت أهدافه نحو زيادة المبيعات من خلال تعزيز الاستجابة للعملاء. وليجعل من نفسه قدوة لمديرية وموظفيه فقد كان فايف على استعداد للطيران إلى

أي مكان في الولايات المتحدة لحل مشكلات العملاء. وقد اتجه فايف للتوسع في استخدام ضوابط المخرجات كأسلوب رئيسي لتقييم أداء منتجاته ومديريه الماليين، وذلك بغرض تعزيز الاستراتيجية الخاصة بزيادة معدلات مبيعاته من خلال الاعتماد على التحديث والاستجابة للعملاء. وقد اعتاد أن يجلس بصفة دورية مع مسئوليه لاستعراض ومراجعة الأوضاع المالية والمبيعات والتكلفة الخاصة بمنتج واحد او مجموعة من المنتجات.

ولكن في حالة شعوره بعدم الرضا تجاه ما يعرض عليه من أرقام وإنجازات، فقد لجأ إلى تقريع وتجريح المسئول المعني أمام زملائه، الذي عادةً ما ينزوي مقهوراً دون حراك، علماً بأن أي محاولة تُبذل لرد هذا الهجوم قد ترفع من وتيرته، وبدأ مديرو القمة يجاهرون بالشكوى زاعمين أن أسلوب فايف قد يؤدي إلى تدمير علاقات العمل. هذا بالإضافة إلى زعم مديري القمة أن تركيز فايف على الخطط القصيرة الأجل يؤدي إلى أحداث مشكلات للمنظمة لأن تركيزه على الأهداف الخاصة بالمبيعات والتكلفة قد أرغمتهم على الاقتطاع من ميزانيات البحث والتطوير أو خدمات العميل. وهكذا انتهى المديرون المعاونون لفايف إلى أن تركيزه على أهداف ضوابط المخرجات قد أدى إلى تقليص المرونة والتكامل مما انطوى على تهديد مستقبل أداء الشركة.

ومهما تكن مدى مصداقية هذه المزاعم، إلا أن مجلس الإدارة (الذي عينه) قد استمع إليها، وقرر أن صالح المنظمة يقتضي مطالبة فايف بالاستقالة. وكما قال فيما بعد كلايد فوللي القائم بأعمال الرئيس " أن المجلس كان يحتاج قيادة معتدلة " وإعادة إرساء علاقات عمل جيدة بين المديرين على جميع المستويات. ولقد كانت لهذه التطورات أصداءها على صعيد البورصة إذ انهارت أسعار أسهم الشركة بنسبة ٢٠% لدى الإعلان عن أخبار رحيل فايف. ولاشك أن فاعلية فايف في إدارة الشركة كانت تلقى إعجاب حاملي الأسهم، حتى ولو لم يكن مديريه يحبذون ذلك.

إن الاستخدام غير الصحيح لرقابة المخرجات يمكن ان يؤدي أيضاً لإشعال صراعات بين الأقسام. وبصفة عامة نجد أن وضع أهداف مثل الأهداف الخاصة بعوائد الاستثمار يمكن أن تؤدي إلى نتائج مدمرة، إذا ما حاول كل قسم تعظيم أرباحه على حساب أهداف الشركة ككل. إن الوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمخرجات قد يؤدي بالقسم إلى التورط في عمليات معالجة استراتيجية تتعلق بالأرقام حتى يبدو القسم في شكل جيد.

إجمالاً، يحتاج المديرون الاستراتيجيون إلى استخدام مفهوم بطاقة التسجيل

الموازنة لتقييم مجموعة من أدوات رقابة المخرجات يؤدى إلى تعظيم الربحية على المدى الطويل. إن رقابة المخرجات يجب أن تستخدم فى مجال التطبيق بالارتباط مع الضوابط السلوكية والنمط الثقافى السائد فى المنظمة إذا ما أرادت الشركة تشجيع السلوكيات الاستراتيجية الصحيحة.

الضوابط السلوكية :

تتمثل الخطوة الأولى فى تطبيق الاستراتيجية فى قيام المديرون بتصميم الهيكل التنظيمى المناسب. ومن أجل تفعيل هذا الهيكل، يجب على الموظفين أن يتعلموا نوعيات وأنماط السلوك المتوقع أداءها. أن تولى المديرين مسئولية إبلاغ الموظفين بما يتعين عليهم القيام به من مهام يؤدى إلى تضخيم الهرم التنظيمى للمنظمة، الأمر الذى يترتب عليه ارتفاع التكاليف البيروقراطية، لذا نجد أن المديرين الاستراتيجيين يعتمدون فى هذا الصدد على الضوابط السلوكية، التى تُعد بمثابة نظاماً للرقابة داخل إطار المنظمة يشتمل على منظلومة من القواعد والإجراءات لتوجيه دفة الأحداث أو السلوكيات الخاصة بالأفراد، والوظائف والأقسام.

وفى معرض استخدام الضوابط السلوكية، لا يجرى تركيز الانتباه فقط على مجرد تحديد الأهداف ولكن أيضاً على تنميط طرق ووسائل الوصول لتلك الأهداف ولاشك أن الاهتمام بوضع القواعد يؤدى إلى تنميط السلوكيات وجعل النتائج من الممكن التنبؤ بها. وإذا ما التزم الموظفون بتلك القواعد، فإنه فى هذه الحالة يمكن أداء المهام ومعالجة القرارات بنفس الأسلوب مراراً وتكراراً. ويترتب على ذلك إمكانية التنبؤ ودقة الأداء، وهو الهدف المنشود من وراء كل نظم الرقابة. وتتجسد الأنواع الرئيسية للضوابط السلوكية فى الموازنات التشغيلية والمعايرة.

الموازنات التشغيلية :

متى تم تحديد الأهداف التى ينبغى على المدير فى كل مستوى أن يحققها فإن الموازنات التشغيلية تنظم كيفية تحقيق تلك الأهداف. وتعتبر الموازنات التشغيلية بمثابة برنامج عمل يساهم فى تحديد كيفية استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية. ويقوم المديرون فى مستوى معين بتخصيص الموارد اللازمة للمديرين فى المستوى الأدنى لاستخدامها فى إنتاج السلع والخدمات. وبمجرد تخصيص هذه الموازنة، فإن المديرين يجب أن يقرروا الكيفية التى سيوزعون بها الأموال على الأنشطة التنظيمية المختلفة. وهؤلاء

المديرون في المستوى الأدنى يجرى تقييم أداءهم على أساس مدى قدرتهم على عدم تجاوز تلك الموازنة على استغلال تلك الموارد بطريقة فعالة. وهكذا. وعلى سبيل المثال، ربما يكون لدى المديرين في قسم إنتاج الغسالات لدى شركة جنرال الكتريك موازنة تقدر بـ ٥٠ مليون دولار لتطوير وبيع منتجات جديدة من الغسالات، وعليهم اتخاذ قرارات بخصوص حجم الأموال التي يجب تخصيصها لمجالات البحث والتطوير والهندسة والمبيعات وهكذا، حتى يمكن للقسم أن يحقق أعلى إيرادات ممكنة ومن ثم اكبر أرباح ممكنة.

ومن المتعارف عليه أيضاً أن المنظمات الكبرى تعامل كل قسم كمركز ربحية مستقل بذاته، وتلجأ الإدارة العليا للشركة إلى تقييم أداء كل قسم من خلال إسهاماته النسبية في مجمل معدلات أرباح الشركة.

وتُعد الطرق والأساليب التي انتهجتها الشركات اليابانية في استخدام الموازنات التشغيلية ووضع أهداف أكثر تحدياً، بمثابة نهجاً يجدر بنا الاسترشاد به في هذا السياق. كما توضح الاستراتيجية من الواقع رقم (٣/١٢).

استراتيجية من الواقع (٣/١٢)

اليابان تركز على الموزانات التقديرية Japan Focuses on budgets

في عام ١٩٩٠ واجهت الشركات اليابانية مشكلات متصاعدة على صعيد السوق العالمية حيث أن ارتفاع قيمة الين قد جعل منتجاتهم غالية الثمن في الخارج. هذا بالإضافة إلى أن اليابانيين قد عانوا مشكلات عندما تمكن منافسوهم العالميون من خفض تكاليفهم من خلال محاكاتهم للشركات اليابانية على صعيد الابتكارات والتحديثات المرتبطة بخفض التكلفة، ومنها برامج إدارة الجودة الشاملة. وعندما وجد اليابانيون أن مزاياهم التنافسية تتعرض للتآكل نظراً لانخفاض التكلفة لدى المنافسين مقارنة باليابانيين، أتجه اليابانيون للبحث عن طرق ووسائل جديدة تؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة فاعليتهم.

وعلى قمة قائمة الطرق المزمع استخدامها لخفض التكاليف نجد وسيلة الاعتماد على الموزانات التقديرية من أجل زيادة الفاعلية دون المساس بمبادئ وأسس التحديث. ومن التقنيات التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يتمثل في وضع المسئوليات المرتبطة بالموازنة في إطار غير مركزي. وعلى سبيل المثال، وكما هو الحال في شركة كيرينز الكائنة في كيوتو ينخرط المديرون على كافة المستويات في تنافس فيما بينهم من خلال رفع تقارير ترتبط بأفضل مستويات الربح ومعلومات تتعلق بالتكاليف، وذلك مع الحرص على إطلاع الموظفين على تلك

التقارير حتى يتسنى لهم متابعة مستويات الأداء اليومي وكيف يؤثر ذلك تجاه تحقيق الأهداف ولاسيما فيما يختص بالموازنة. ولقد لجأت بعض الشركات إلى تقسيم قوة العمالة لديها إلى فرق صغيرة مما يهيئ الفرصة للموظفين كي يدركوا مدى تأثير مستوى أدائهم على صعيدي التكلفة والأرباح. وعلى سبيل المثال، اتجهت شركة كويوسيرا عملاق الصناعات التقنية، إلى تقسيم نفسها إلى اكثر من ٨٠٠ وحدة صغيرة، فى معرض سعيها لتحقيق أكبر قيمة ممكنة.

هذا بالإضافة إلى أن أدراك الشركات اليابانية أن أكبر قسم من التكاليف، يرتبط بتكاليف المدخلات مثل المكونات، لذا فقد حثها ذلك للعمل بالتنسيق مع الموردين بغرض تخفيض التكاليف الخاصة بأنشطتهم مع رفع معدلات جودة منتجاتهم. وتم تكوين فرق الوظائف المتداخلة من أعضاء ينتمون إلى أقسام البحث والتطوير والهندسة والتصنيع، وذلك بغرض إيجاد طرق جديدة لخفض التكاليف، وليس فقط لتلقين مورديهم كيف يستخدمون الموزانات والأهداف لخفض التكلفة. ولاشك أن هذا الاتجاه الجديد المرتبط بالموازنات كنظام للرقابة قد عُد نظاماً مفيداً للغاية، وقد أعلنت على إثر ذلك شركتا تويوتا وهوندا، أنه بحلول عام ٢٠٠٠ سوف تستحوذان على مركزاً تنافسى رفيع فى الأسواق العالمية بغض النظر عن قيمة الين.

المعايـــــرة :

تشير المعايرة إلى الدرجة التى تحدد بها الشركة كيفية اتخاذ القرارات بحيث يمكن التنبؤ بسلوك الموظفين. وبالنظر إلى مجال التطبيق هناك ثلاثة أمور يمكن للمنظمة أن تعمل على معايرتها وهى : المدخلات وأنشطة التحويل والمخرجات.

(١) معايرة المدخلات :

وهى إحدى الطرق التى تستطيع المنظمة من خلالها الرقابة على سلوك الأفراد والموارد. وذلك يعنى قيام المديرين بغربلة المدخلات طبقاً لمعيار أو مقياس سابق التحديد ومن ثم اتخاذ قرار يحدد اى نوع المدخلات التى يُسمح باستخدامها من قبل المنظمة. فإذا تمثلت المدخلات فى الموظفين أنفسهم، فالطريقة الوحيدة لمعايرتهم تتمثل فى تحديد القدرات والمهارات التى ينبغى توافرها فيهم، ومن ثم اختيار المرشحين الذين يتمتعون بها. وتعتبر شركة " آرثر إندرسون " شركة المحاسبة إحدى أبرز شركات الاستقطاب واختيار

العمالة. أما إذا كانت المدخلات التى نحن بصدد معايرتها عبارة عن مواد أولية أو مكونات، فإنه يمكن تطبيق نفس الاعتبارات. وقد اشتهر اليابانيون بالجودة العالية والقوة على الاحتمال بشكل دقيق والمطلوبة فى المكونات لتقليل مشكلات المنتج فى إطار مرحلة التصنيع. ويساعد نظام التخزين اللحظى (JIT" على معايرة تدفق المدخلات.

(٢) معايرة أنشطة التحويل :

إن الغرض من معايرة هذه الأنشطة يتمثل فى برمجة أنشطة العمل حتى يتسنى إنجازها بنفس الأسلوب ونفس الوقت على مدار العمليات. والهدف من وراء ذلك إمكانية تحقيق التنبؤ. وتعتبر الضوابط السلوكية ومنها القواعد والإجراءات من بين الوسائل الرئيسية التى يمكن للشركة استخدامها فى معايرة المدخلات. كما نجد ان مطاعم الوجبات السريعة مثل ماكدونالدز وبرجر كنج تقوم بتنميط كل العمليات الصناعية، مما يترتب عليه معايرة صناعة الوجبات السريعة.

(٣) معايرة المخرجات :

يتمحور الهدف من معايرة المخرجات حول تحديد سمات الأداء المرتبطة بالمنتج النهائى أو الخدمة، بالنظر إلى الأبعاد وقوة الاحتمال التى يجب أن يتوافق معها هذا المنتج. ولضمان أن تلك المنتجات قد جرى معايرتها، تقوم الشركة بتطبيق ضوابط الجودة واستخدام معايير مختلفة لقياس تلك المعايرة. وقد يكون عدد السلع المرتجعة أو عدد شكاوى العملاء بمثابة أحد المعايير او المقاييس. ويمكن أن تشير عينة من المنتجات التى تؤخذ بصفة دورية من خط الإنتاج عما إذا كانت تلك المنتجات تفى بالسمات الأساسية للأداء وتتوافق معها.

وبالنظر إلى شدة المنافسة الأجنبية، تلجأ الشركات إلى تكريس مزيد من الموارد لمعايرة المدخلات، ليس فقط لمجرد خفض التكاليف ولكن أيضاً للحفاظ على العملاء. وإذا ما حاز أداء المنتج على رضاء المستهلكين فأنهم سوف يستمرون فى شرائه من الشركة. وعلى سبيل المثال، إذا ما اشترى أحد المستهلكين سيارة يابانية ولم تعانى مشكلات من أداءها، فما هى السيارة المرجح أن يشتريها فى المرة القادمة؟ وهذا هو السبب الذى دفع شركات مثل صانعى السيارات الأمريكيين إلى التأكيد على جودة منتجاتهم. فلاشك أنهم يعلمون مدى أهمية معايرة المخرجات فى سوق تتسم بالمنافسة الشديدة.

وبالمقارنة مع الأنواع الأخرى من الضوابط، فإن الضوابط السلوكية تعانى من بعض العيوب التى يجب أخذها فى الاعتبار إذا ما أرادت الشركة تجنب بعض المشكلات الاستراتيجية. ويتعين على الشركة توخى الحرص فى استخدام وتقدير جدوى الضوابط السلوكية على مدار الوقت. أن القواعد تقيد الأفراد وتؤدى إلى سلوك نمطى يمكن التنبؤ به. إلا أن القواعد عادةً ما تتسم بالسهولة على صعيد فرضها وإعمالها، بينما يصعب إبطالها والتخلص منها، وعلى مدار الوقت يلاحظ أن عدد القواعد المعمول بها فى المنظمة يأخذ فى الزيادة والتراكم. وحيث أن التطورات الجديدة تؤدى إلى مزيد من القواعد، إلا أن القواعد القديمة غالباً ما لا تُطرح جانباً، ومن ثم تصبح الشركة مقيدة بأغلال البيروقراطية بدرجة كبيرة. وبالتالى تفتقر الشركة والعاملين بها إلى المرونة وبطء الاستجابة للتغيرات أو الظروف غير المعتادة، ومثل هذه الأوضاع والظروف يمكن أن تؤدى إلى تقليص المزايا التنافسية للشركة من خلال إبطاء إيقاع التجديد وخفض معدلات الاستجابة للعميل.

إن التكامل والتنسيق داخل المنظمة قد يفشل نتيجة إعاقة كثرة القواعد التى تعيق عملية الاتصال بين الوظائف. لذلك يجب أن يحرص المديرون باستمرار على اغتنام الفرص لتقليص عدد القواعد والإجراءات، مع إعطاء الأفضلية لطرح أحد القواعد جانباً بدلاً من إضافة قاعدة جديد. ومن ثم نجد أن خفض عدد القواعد والإجراءات إلى الحد الأدنى يُعد عملية على جانب كبير من الأهمية. ودائماً ما يهمل المديرون الاستراتيجيون هذه المهمة إلا أن تغيير القيادة الاستراتيجية يُرجع الشركة إلى جادة الطريق.

الثقافة التنظيمية Organizational culture :

تتمثل الوظيفة الأساسية للرقابة الاستراتيجية فى صياغة سلوكيات أعضاء المنظمة لضمان سعيهم فى العمل تجاه تحقيق أهدافها، ولاتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لم يتم الوفاء بالاحتياجات الخاصة بتحقيق تلك الأهداف. أما الوظيفة الثانية للرقابة الاستراتيجية فتتمثل فى حث أعضاء المنظمة على الاستمرار فى التفكير فيما هو أفضل لها فى المستقبل وحثهم على البحث عن فرص جديدة لاستخدام موارد وكفاءات المنظمة فى خلق القيمة. إن أحد أهم أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية الذى يخدم تلك الوظيفة المزدوجة يتمحور حول استخدام الثقافة التنظيمية.

ما هو المقصود بالثقافة التنظيمية؟

هو مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التى يتقاسمها الأفراد والجماعات فى المنظمة، والتى تحكم الطريقة التى يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتى يتعاملون بها مع باقى الأفراد ذوى المصلحة. أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التى يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها، ومعايير السلوك التى يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف. ولقد أوضحت الافتتاحية كيف نجح " سام والتون " فى ابتكار نمط ثقافى قوى داخل شركة وول مارت.

كما يعد " جاك ولش " الرئيس التنفيذى لجنرال الكتريك مثالاً شهيراً أخر فى مجال وضع وتهيئة قيم المنظمة التى نادى بها وأكد عليها، والتى تشمل على الريادة، والمبادأة، والملكية، والأمانة، والوضوح، والصراحة، والاتصالات المفتوحة. ولقد حاول " ولش " من خلال التأكيد على المبادأة والملكية أن يجعل جنرال الكتريك تتصرف بشكل أقل بيروقراطية، وبشكل أكثر كمجموعة من الشركات الصغيرة الأكثر تناسقاً وتكيفاً. ولقد أكد " ولش " على ضرورة منح مديرى المستوى الأدنى حيزاً كبيراً من الاستقلالية فى مجال صنع القرار، كما شجعهم على خوض غمار المخاطرة وتحملها، أى أن يكونوا شركاء مبادئين بشكل أكثر وبيروقراطيين بشكل أقل. وتُعد التأكيدات التى نادى بها " ولش " فيما يختص بالقيم المرتبطة بالأمانة والوضوح والاتصالات المفتوحة انعكاساً لمعتقداته التى تتمحور حول ضرورة تهيئة الأجواء لإدارة حوار داخلى مفتوح لضمان نجاح العمليات داخل شركة جنرال الكتريك.

ينبثق عن القيم السائدة فى المنظمة الأعراف والقواعد السلوكية والخطوط الإرشادية أو التوقعات التى تصف الأنماط السلوكية المناسبة التى يتبناها الموظفون فى مواقف خاصة والتحكم فى سلوكيات أعضاء المنظمة. تشتمل الأعراف السلوكية السائدة بين مبرمجي مايكروسوفت، أكبر صانع للبرمجيات فى العالم، على العمل ساعات طويلة والعمل خلال إجازات نهاية الأسبوع، مع منحهم حرية ما يحبون ارتدائه من ملابس وأزياء مريحة (ولكن ليست البزة ورباط العنق)، وتناول ما يحبون من أطعمة خفيفة، واتصالهم مع بقية الموظفين من خلال البريد الإلكترونى.

وتعمل الثقافة التنظيمية كنوع من الرقابة يمكن المديرين الاستراتيجيين أن

يؤثروا من خلاله على نوعية القيم والقواعد السلوكية التي تتطور في إطار المنظمة، وتسهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة التي تشكل وتؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الأعضاء. وعلى سبيل المثال، نجد أن المديرين الاستراتيجيين مثل سام والتون وجاك ولش يعملان بشكل متعمد على زرع قيم توضح للتابعين ضرورة الالتزام بأداء أدوارهم بطريقة مبتكرة ومستحدثة. وهم يعملون على إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، حتى ولو بدا أن هناك فرصة كبيرة للفشل. أيضاً، يشجع مديرو القمة في بعض المنظمات مثل إنتل ومايكروسوفت وميكروسيستمز موظفيهم على تبني مثل هذه القيم لدعم التزامهم حيال التجديد والابتكار كمصدر لمزاياهم التنافسية.

وقد يتجه مديرون آخرون إلى زرع قيم تقتضي ضرورة تحري الموظفين الحذر والحيطة في تعاملهم مع الآخرين، وضرورة التشاور مع رؤساءهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، وتسجيل تصرفاتهم كتابة حتى يمكن مساءلتهم عما حدث. وقد يشجع مديرو بعض المنظمات مثل الشركات التي تعمل في مجال الكيماويات والنفط والمنظمات المالية وشركات التأمين، مفهوم التحفظ الحذر المرتبط باتخاذ القرارات. وعلى سبيل المثال، وفي مجال عمل المصارف أو صناديق التأمين تؤدي المخاطر المرتبطة بفقدان المستثمرين إلى تبني مفهوم حذر في مجال الاستثمار. وهكذا، قد نتوقع من المديرين لدى أنواع مختلفة من المنظمات أن يحاولوا زرع وتطوير قيم المنظمة والقواعد السلوكية الخاصة بها بطريقة تناسب استراتيجيتها وهياكلها التنظيمي بأفضل شكل ممكن.

التهيئة الاجتماعية للمنظمة Organizational socialization :

وهو مصطلح يستخدم في وصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية، ومن خلال ذلك يندمج الأفراد ويتعلمون القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين. إن الرقابة المنبثقة عن الثقافة التنظيمية تتسم بالقوة، إذ أنه بعد الاندماج والتفاعل مع تلك القيم، فأنها تصبح جزءاً من قيم الفرد، الذي يتبع قيم المنظمة على أثر ذلك دون تردد أو تفكير. وغالباً ما يجري نقل القيم والقواعد السلوكية التي تدخل ضمن إطار النمط الثقافي للمنظمة إلى أعضاءها عبر القصص والأساطير واللغة التي يستخدمها الأفراد في المنظمة، وكذلك بوسائل أخرى (أنظر الشكل (٤/١٢). وعلى سبيل المثال، تناقش الافتتاحية كثيراً من القصص التي اعتمد عليها العاملون في وول مارت في تذكير أنفسهم بقيم الشركة. هذا بالإضافة إلى أن

هناك أساطير عن سام والتون وكيف كان مقتصداً في الإنفاق (إذ أنه اعتاد أن يستخدم شاحنة قديمة عمرها ثلاثين سنة، كما أنه عاش في منزل متواضع جداً)، وذلك ليدعم ويقوي استراتيجية وول مارت التي تتسم بانخفاض التكلفة وكذلك تقوية ودعم المفهوم الاقتصادي. إن بعض الطقوس التي تستخدمها وول مارت والاحتفاليات هي أشياء ضخمة وغريبة واستثنائية والتي تقيمها كل سنة في مركزها الرئيسي، والتي يدعى لها كل العاملين بالشركة، وكذلك الهتاف والتهليل الذي يحدث كل صباح في المتجر. إن الطريقة التي تطورت بها الثقافة في المشروع المشترك بين IBM، وآبل تم وصفها في الاستراتيجية من الواقع رقم (٤/١٢)، والتي تصور أيضاً كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد في المنظمة.

استراتيجية من الواقع (٤/١٢)

الثقافة الجديدة لشركة تاليجنت Taligent's new culture

تأسست شركة تاليجنت من خلال مشروع مشترك بين IBM وآبل بغرض استكشاف طرق وأساليب تهدف إلى تطوير نظام تشغيل جديد يمكن الشركتان من منافسة نوافذ مايكروسوفت. ولقد قيل أن الرئيس التنفيذي للشركة السيد / جوجو جوجليلمي قد ابتكر نمطاً ثقافياً يمكن للشركة من المزج بين الموارد الإنسانية والتقنية لكل من آي بي أم وآبل لإنتاج منتجات حديثة. ونظراً للاختلاف الكبير بين ثقافة كل من الشركتين واجه جوجليلمي تحدياً كبيراً في استحداث نمطاً ثقافياً للشركة الجديدة.

تعتمد أبل على نمط ثقافي متحرر من شأنه تشجيع علماء ومبرمجي الشركة على تشكيل فرق غير رسمية لإنجاز مهام معينة وحل مشكلات خاصة. ومن أجل تشجيع الاتجاهات الابتكارية وسرعة اتخاذ القرار، فلقد صيغت القواعد السلوكية والقيم التي تؤكد على حرية الموظفين في محاولة العثور على حلول لما يواجههم من مشكلات. وهنا لا يقتصر دور المدير على المتابعة و الرقابة لأنشطة الموظف، ولكن يتعين عليه القيام بدور المشارك من خلال إمداد الموظفين بما يحتاجونه من موارد لحل مشكلاتهم. ولا يجري الاعتماد على الإجراءات الرسمية فيما يختص بعملية اتخاذ القرارات إلا عند حدودها الدنيا، ويستعاض عن ذلك باعتماد أسلوب اللقاء وجهاً لوجه ليكون ذلك بمثابة القانون السائد.

وعلى نقيض ذلك نجد أن آي بي إم تتسم بالنمط المتحفظ بالنسبة للهيكل التنظيمي وعلى رسمية أتخاذ القرار وعملية المركزية. ويلاحظ أن هذه العمليات إضافة إلى مفهوم حل المشكلات تدخل في إطار دقيق التنظيم، إذ يتعين على

المديرين في جميع المستويات في الهيكل التنظيمي أن يلتزموا بإتباع إجراءات محددة للحصول على مصادقات بما يعتزمون تنفيذه من مشروعات. إن القواعد والقيم المعمول بها تؤكد على أهمية الاتفاق الجماعي في الرأي، وقد قامت الشركة بإرساء إجراءات محددة لمتابعة وتقييم الأداء. وكنتيجة لذلك، نجد أن عملية اتخاذ القرار في أي بي إم تتسم بالبطء نظراً لاعتياد التزام الموظفين بالقوانين بشكل صارم.

وكان يتعين على جوجليلمي الذي تربى على النمط الثقافي لآي بي إم أن يتعامل مع مشكلة ترويض وإدارة الأفراد الذين اعتادوا على ثقافة آبل المتحررة، ولقد كان من ناحيته يكره غموض ما يقوم به موظفيه، وكان يفتقد الأمان الذي كان يستمده من النمط الثقافي لآي بي إم. ومن أجل تطوير نمط ثقافي لشركة تاليجينت يمكن لموظفي آبل وآي بي أم أن يتعايشوا معه، قبل جوجليلمي أسلوب آبل اللارسمي، وذلك بغرض الإسراع بعمليات اتخاذ القرار ودعم الابتكارية. كما أنه استحدث نظاماً لضوابط المخرجات لقياس أداء فريق العمل بشكل دوري لأنه يعتقد أن عدم وجود ضوابط يعني عدم وجود اتجاه محدد وابتكارية أقل. وفي نهاية المطاف بدا أن الأمر أكثر صعوبة مما كان يعتقد، ومع استمرار الأداء المتدني لتاليجينت، تم حلها في عام ١٩٩٥.

شكل رقم (٤/١٢)

طرق نقل الثقافة التنظيمية



الثقافة والقيادة الاستراتيجية :

طالما أن كل من هيكل المنظمة (تصميم المهام، والعلاقات) ونمطها الثقافي يشكلان سلوك الموظفين، فإنه يُعد أمراً حاسماً تحقيق التناغم والانسجام بينهما لتطبيق الاستراتيجية بنجاح. ولقد ناقشنا الطرق التي تستخدمها المنظمات في تصميم واستحداث هيكلها في الفصل الحادي عشر. والسؤال الباقي الذي

يطرح نفسه الآن هو ، كيف تقوم الشركات بتصميم واستحداث ثقافاتها؟ والإجابة بصفة عامة هي أن الثقافة التنظيمية للمنظمة هو عبارة عن نتاج القيادة الاستراتيجية .

تأثير المؤسس :

أولاً : أن النمط الثقافي للمنظمة يجرى استحداثه بواسطة القيادة الاستراتيجية التي تتجسد في مؤسس المنظمة وإداراتها العليا . ويعتبر دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية وخاصة في تحديد هذا النمط الثقافي ، حيث أن المؤسس يفرض بصماته وقيمه وأسلوبه الإدارى على المنظمة . ولقد استمر تأثير الدور الحافظ لوالت ديزني على الشركة التي أسسها واستمر حتى إلى ما بعد وفاته ، ولقد كان المديرون يخشون تجربة صيغ وأنماط جديدة من الترفيه لخشيتهم ألا يروق ذلك لوالت ديزني .

ولقد اقتضى الأمر الاستعانة بفريق إدارة جديدة تحت قيادة " مايكل إيزنر " للعمل على تغيير أقدار الشركة والسماح لها بالتعامل مع الواقع الجديد لصناعة الترفيه . هناك مثال آخر يتجسد في شركة " هيولت باكارد " ، وهي شركة رائدة في مجال صناعة المعدات الإلكترونية ، وقد تأسست في عام ١٩٤٠ ، ولقد انبثقت ثقافة الشركة من المعتقدات الشخصية القوية لمؤسسي الشركة " بل هيولت وديف باكارد " . وقد قام كل من بل وديف ، كما كان يسميان داخل الشركة ، بابتكار النمط الثقافي لشركة " أتش بي " وذلك ضمن بيان رسمي تضمن القيم الأساسية للشركة والتي تم تكريسها لخدمة كل الأطراف ذات المصلحة في الشركة وفق معايير من التكامل والعدل ويشمل ذلك العملاء ، الموردون ، الموظفون ، حملة الأسهم ، والمجتمع بشكل عام ، ولقد ساعد بل وديف في إرساء هذه القيم وقاما ببناء النمط الثقافي للشركة . وذلك من خلال استقدام والاستعانة بأشخاص لهم نفس التوجهات مع استرشادهم بتلك القيم . ومن أبرز التزامات الشركة تجاه موظفيها تلك السياسة التي كانت تقتضي بأن الموظفين ليسوا مجرد مستأجرين يتم التخلص منهم عند اللزوم . ولقد تم اختبار هذا المبدأ في مناسبتين خلال السبعينات ، وذلك عندما أرغم التدهور الذي اعترى العمل الشركة على تبني سياسة العمل تسعة أيام كل أسبوعين مع خصم ١٠% من أجور كل العاملين ، مع العمل بمعدل ساعات عمل تقل عن المعتاد بنسبة ١٠% . وبينما كانت الشركات الأخرى تعتمد على سياسة التسريح ، حافظت أتش بي (هيولت باكارد) على أعضاء فريق العمل بالكامل ، ومن ثم برهنت الشركة على التزامها نحو موظفيها .

وهكذا ساعدت القيم التى طورها المؤسسان للشركة فى توجيه التصرفات الإدارية وأدت مباشرة إلى اعتماد سياسة عدم التسريح . وقد أدى ذلك بدوره إلى تحفيز قوة العمل فى الشركة وتوافر الرغبة والحماس لديهم وبذل أقصى ما يمكن لمساعدة الشركة على إحراز النجاح . وتجسدت النتيجة فى أداء متفوق للشركة على مدار الوقت .

ولقد انتقل نمط القيادة الذى أرساه المؤسس إلى باقى مديرى المنظمة، وبينما كانت الشركة آخذه فى النمو، فقد اجتذبت وبشكل نموذجى مديرين وموظفين يتشاركون فى نفس القيم، بل الأكثر من هذا، فإن أعضاء التنظيم يتم استئجارهم واختيارهم بشكل نموذجى لأنهم يتشاركون فى نفس القيم . وهكذا أصبحت ثقافة الشركة أكثر تفرداً إذ أن أعضاءها قد أصبحوا أكثر تشابهاً . إن قوة وفاعلية تلك القيم وهذه الثقافة المشتركة تتمثل فى رفع معدلات التكامل وتحسين التنسيق بين أعضاء المنظمة . وعلى سبيل المثال، نجد أن اللغة المشتركة التى تسود المنظمة والتى تنتج من مشاركة الأعضاء فى نفس المعتقدات والقيم تسهل التعاون بين المديرين . وبالمثل نجد أن القواعد والإجراءات والأشراف المباشر أقل أهمية عندما تأخذ القواعد السلوكية والقيم مكانها فى ضبط السلوكيات وتحفيز الموظفين . وعندما يعتنق أعضاء المنظمة القواعد السلوكية الثقافية والقيم فذلك يؤدى إلى تفعيل التزامهم نحو المنظمة ويحثهم على إيجاد طرق وأساليب جديدة لمساعدتها على إحراز النجاح . وهذا يعنى أن الموظفين من المرجح أن يُلزموا أنفسهم بأهداف المنظمة وأن يعملوا بنشاط لتطوير مهارات جديدة وكفاءات جديدة لتحقيق تلك الأهداف .

الهيكل التنظيمى :

إن القيادة الاستراتيجية تؤثر أيضاً فى الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التى يعتمدها المديرون فى تصميم الهيكل التنظيمى، أى الطريقة التى يعتمدها المديرون فى تفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام . وعلى سبيل المثال نجد أن " بل جيتس " رئيس شركة مايكروسوفت قد حاول الحفاظ على هيكل شركته بسيط بمعزل عن التعقيد ما أمكنه ذلك، وقد حرص على لامركزية السلطة بالنسبة لفرق العمل المسئولة عن التحكم فى كل الموارد المطلوبة لاستكمال المشروع . ونتيجة لذلك، عمل الرئيس على استحداث نمط ثقافى يتسم بالمبادرة داخل شركة مايكروسوفت حيث لا يحجم المديرون عن الاضطلاع بالمهام المقترنة بالمخاطر . وعلى نقيض ذلك كان هنرى فورد الأول الذى اتجه إلى تصميم شركته بحيث يمنحه هذا التصميم تحكم مطلق فى

اتخاذ القرارات ، حتى أنه تدخل فى القرارات التى اتخذها مديرو القمة ، ولقد سار خليفته هنرى فورد الثانى على نفس المنوال ، إذ استمر فى إدارة الشركة وفق سياسة مركزية متشددة . وترتب على ذلك أن أصبح مديرو شركة فورد متحفظين ويخشون تحمل المخاطر . وعُرف عن الشركة بطء إيقاع التغيير والتحديث . وهكذا نجد أن الطريقة التى تتبعها المنظمة لتصميم هيكلها تؤثر فى القواعد السلوكية الثقافية والقيم التى تنشأ داخلها . ويتعين على المديرين أن يدركوا هذه الحقيقة عند تنفيذ استراتيجياتهم .

الثقافات المرنة والجامدة Adaptive and inert cultures :

قليل من بيئات العمل هى التى تنعم بالاستقرار لفترة طويلة من الوقت . وهكذا ، إذا ما تطلعت إحدى المنظمات للبقاء والاستمرار فإنه يتعين على المديرين أن يتخذوا من الإجراءات ما يمنح الشركة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية . وإذا أحجموا عن اتخاذ تلك الإجراءات فقد يجدون أنفسهم فى مواجهة تدنى الطلب على منتجاتهم . وفى القسم الأخير أشرنا إلى إمكانية قيام المديرين الاستراتيجيين بإرساء الثقافة التنظيمية التى يمكن أن تشجيع الموظفين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية . ولقد برهنت الأبحاث الحديثة على ذلك الاتجاه وفى دراسة تناولت ٢٠٧ شركة يفرق " جون كوتر " و " جيمس هسكت " بين الثقافات المرنة وتلك الجامدة . إن الثقافة المتكيفة أو المرنة هى تلك التى تنتهج التحديث وتشجع وتكافئ اتخاذ زمام المبادرة من قبل مديرى المستويات المتوسطة والأدنى . أما الثقافة الجامدة فهى تلك التى تتسم بالحذر والتحفظ ، ولا تمنح حيزاً من الحرية لمديرى المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أى قرارات أو إجراءات ، بل أنها تؤدى إلى إحباط مثل هذه السلوكيات .

وطبقاً لما قاله " كوتر وهسكت " يكتسب المديرون الذين ينتهجون الثقافات المرنة القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل المنظمة ، بما فى ذلك التغييرات فى استراتيجية المنظمة وهيكلها ، الأمر الذى يسمح للشركة بالتكيف مع التغيرات الى تحدث فى البيئة الخارجية . ولاشك أن ذلك لا يحدث فى المنظمات التى تنتهج النمط الثقافى الجامد . ونتيجة لذلك ، يُرجح للمنظمات التى تنتهج الأنماط الثقافية المرنة أن تبقى وتستمر فى البيئات المتغيرة اعتماداً على أدائها العالى مقارنة بالمنظمات التى تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة . هذا بالضبط ما وجده كوتر وهكست فى الـ ٢٠٧ شركة التى درستها .

وعندما تسود الثقافة الجامدة في إحدى المنظمات، فإنه يترتب على ذلك وجود مشكلات استراتيجية. أما إذا قبل كل مديرو القمة على سبيل المثال، نفس القواعد السلوكية والقيم، فإنه ينشا عن ذلك العجز من قيادة المنظمة عن اتخاذ اتجاه استراتيجي جديد نظراً لإمكانية تغير البيئة، ووجود منافسين جدد او تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغيير. وعقب الانتهاء من تصميم هياكلهم يعتاد المديرون على الطريقة التي يديرون بها العمل، ونادراً ما يتعرفون على تأثيرات الهيكل الهامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية. وهكذا تكتشف أن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يؤدي إلى تعزيز القصور الذاتي. وعلى سبيل المثال، ظل مديرو أي بي أم عاجزين عن إدراك مدى ومغزى تطور الحاسب الشخصي القوي والبرمجيات الخاصة بالشبكات التي كانت تنطوي على مضامين طويلة الأجل بالنسبة للحاسبات الكبيرة "Mainframe" التي كانت تشكل مصدر السيولة الرئيسي للشركة. ولقد نتج تعامي الشركة من المعتقدات المنبثقة عن النمط الثقافي السائد في أي بي أم والذي صور منتج الشركة الأساسي "Mainframe" على انه سيظل المنتج المسيطر على السوق. وأن الجوانب الشخصية ستكون فقط جزء ثانوي أو ملحق للحاسبات الكبيرة. هذا فضلاً عن أن هيكل أي بي أم المركزي أدى إلى إبطاء اتخاذ القرارات، وشجع على تطور ونمو السلوكيات والقيم المتحفظة، الأمر الذي ترتب عليه أحجام المديرين عن الاضطلاع بالمهام المقترنة بالمخاطرة والتردد حيال التحديات الناشئة عن الحالة الراهنة.

وكما أشرنا في الفصل الأول، إن الانحراف المعرفي يمكن أن يلحق أضراراً جسيمة بعملية صنع القرار. وعلى مدار الوقت، نجد أن القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالنمط الثقافي للمنظمة يمكن أن تؤدي إلى انحراف عملية اتخاذ القرار، وتؤدي بالمديرين إلى سوء تقدير دوافع وحقيقة الموقف الذي يواجه شركتهم. وللحيلولة دون حدوث هذه المشكلات المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية، فإنه يجب الاهتمام بعملية تشكيل فريق الإدارة العليا بشكل كبير.

تشكيل فريق الإدارة العليا :

يساعد ذلك في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة، كما ترسي شخصيات ورؤى أعضاء فريق الإدارة العليا القيم والقواعد السلوكية التي يتعين على مديري المستويات الأدنى أن يتبعوها فيما بعد. ولقد اكتشف الباحثون إذا كان لدى الشركة فريق إدارة عليا متنوع، مع وجود مديرين يتسمون بخلفيات

عملية متباينة، أو ينتمون لثقافات قومية مختلفة، ففي هذه الحالة يتقلص تهديد القصور الذاتي وكذلك الأخطاء التي تقترن باتخاذ القرار ويصبح النمط الثقافي مرناً. أن أحد أهم الأسباب التي أدت إلى فشل أي بي أم أن معظم مديري القمة قد أتوا من داخل الشركة وبالتحديد من قسم حاسب الـ "Mainframe". ولقد تعرضوا جميعاً لنفس الظروف التي تعلموا خبراتهم من خلالها وقد قاموا بتطوير نفس القواعد السلوكية والقيم. وعندما خلصت شركة كوكاكولا إلى ان فريق إداراتها العليا قد أصبح يتسم بالتجانس بصورة مبالغ فيها، لجأت الشركة إلى استقدام فريق إدارة جديد، بما في ذلك الرئيس التنفيذي، وراعت الشركة أن يتألف هذا الفريق من عديد من العناصر الأجنبية، كي يتيسر إدارة الاستراتيجية العالمية للشركة. وعلى درب كوكاكولا تسير شركات كثيرة في التخطيط من أجل إحلال فريق إدارة عليا جديد.

سمات الثقافة القوية والمرنة للشركة :

لقد حاول علماء كثيرون في هذا المجال إماطة اللثام عن السمات المشتركة التي تشترك فيها الثقافات القوية والمرنة ومحاولة استكشاف عما إذا كان هناك مجموعة من القيم المتميزة التي تسود في أطر الثقافات المرنة التي تفتقد إليها الثقافات الضعيفة أو الجامدة. وفي محاولة قديمة ولكنها لازالت محتفظة بفاعليتها، ذلك ما قام به " تي جي بيترز " و" أر أتش ووترمان " حيال خصائص القيم والقواعد السلوكية التي تميز المنظمات الناجحة وأنماطها الثقافية. وخلصوا إلى أن المنظمات المرنة تشترك في ثلاث مجموعات من القيم. أولاً، تستحوذ الشركات الناجحة على قيم تشجع وتعزز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية، والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة. وعلى سبيل المثال حثهم على ابتكار منتجات جديدة، وحتى ولو لم يكن هناك ضمانات لرواج هذه المنتجات. ويشارك المديرون عن كثب في العمليات اليومية ولا تنفرد الإدارة العليا باتخاذ قرارات استراتيجية تصدرها من أبراج عاجية، على أن يكون كل من في المنظمة على اتصال وثيق بكل مستجدات الأمور.

أما المجموعة الثانية من القيم فإنها التي تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة. ويتعين على الشركة أن تلتصق بالمجال الذي تعمل فيه وتركز جهودها فيما تجيد من عمل. ويمكن للشركة أن تتبع بسهولة سبل جانبية، لتبني أنشطة خارجية خارج مجال خبراتها لمجرد أن تلك المجالات والأنشطة تبشر بعوائد

سريعة. ويتعين على الإدارة أن تقوم بزرع القيم التي تؤدي إلى إبقاء الشركة ملتصقة بمجالات العمل التي تتقنها. كما يجب على الشركة إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي. ومن خلال التأكيد على توجيه القيم لخدمة العميل. وبعد كل هذا، من يعرف المزيد عن أداء الشركة، أكثر من هؤلاء الذين يستخدمون منتجاتها وخدماتها. وبالتأكيد على قيم التوجه بالمستهلك فإن المنظمات تكون قادرة على تعلم احتياجات المستهلكين وتعزيز قدرتها لتطوير منتجات وخدمات يرغب فيها المستهلك. ونجد كل تلك القيم الإدارية ممثلة بقوة في شركات أي بي أم وهيولت باكارد وتويوتا. والتي هي على يقين من رسالتها وتسير بخطى ثابتة نحو وضعها موضع التنفيذ.

أما مجموعة القيم الثالثة فإنها ترتبط بكيفية تشغيل المنظمة. إذ يجب على الشركة إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم. ويقف وراء تلك القيم الاعتقاد القائل بأن الإنتاجية يمكن تحقيقها من خلال الأفراد، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي. كما لاحظ " وليام أوتشي " وجود فلسفة تتخلل الأنماط الثقافية للشركات اليابانية. واتجهت شركات أمريكية كثيرة مثل كوداك وبروكتر وجامبل وليفي ستراوس لاستعارة وتبني تلك الفلسفة. إن التأكيد على المبادأة، وعلى حرية الموظف واحترامه يؤدي إلى إرساء هيكل يتيح للموظف حرية اتخاذ القرار وتحفيزهم من أجل تحقيق النجاح. ونظراً لأن الهيكل البسيط وفريق العمل بسيط والذي يناسب هذا الموقف، فإنه يجب تصميم هيكل المنظمة على أن يحوي عدد من المديرين والمستويات الإدارية الضرورية لإنجاز الأعمال. ويجب أن تتبنى المنظمة نظاماً لا مركزياً بما يكفي للسماح للموظفين بالمشاركة، مع وجود المركزية بدرجة كافية بالنسبة للإدارة لتتأكد من أن الشركة تمارس رسالتها الاستراتيجية وأنه يتم إتباع القيم الثقافية.

أن تلك المجموعات الرئيسية الثلاث للقيم هي محور الثقافة التنظيمية، وتعمل الإدارة على نقل والحفاظ على تلك القيم من خلال القيادة الاستراتيجية. إن المديرين الاستراتيجيين عادةً ما يكونوا في حاجة إلى إرساء القيم والقواعد السلوكية التي من شأنها أن تساعدهم على وضع منظماتهم على أعتاب المستقبل. وعندما يتم إنجاز ذلك نجد أن الأفراد الذين يناسبون تلك القيم هم الذين يجري الاستعانة بهم في المنظمة، ومن خلال التدريب يصبحون جزءاً من ثقافة المنظمة. وهكذا يجب اختيار أنماط نظم الرقابة بحيث تدعم

بعضها البعض فى إطار متماسك. إن البناء الثقافى فى حد ذاته لا يستطيع أن ييسر دقة العمل، إذ يجب تدعيمه بالمخرجات ومعايير الرقابة وربطه بنظام مكافآت، حيث يتمكن الموظفون من خلال ذلك زرع القيم والقواعد السلوكية ومن ثم السعى وراء تحقيق أهداف المنظمة.

النظم الاستراتيجية للمكافأة Strategic Reward systems :

تعمل المنظمات جاهدة من أجل الرقابة على سلوك الموظفين وذلك بربط نظم المكافأة بنظم الرقابة واستناداً إلى استراتيجيتهم يجب على المديرين الاستراتيجيين أن يقرروا نوعية السلوكيات التى تمنح عنها المكافآت. ومن ثم يقومون باستحداث نظام للرقابة لقياس تلك السلوكيات وربط المكافآت بها. إن تحديد كيفية ربط المكافآت بالأداء يعتبر قراراً استراتيجياً حاسماً لأنه يسهم فى تحديد هيكل الحوافز التى تؤثر على الطريقة التى يتصرف بها المديرون والموظفون على كل مستويات المنظمة. ولقد ذكرنا فيما سبق كيف يسهم كل من الهيكل وضوابط الرقابة فى تشكيل سلوك الموظفين. ويعتبر تصميم نظام الحوافز بمثابة عنصر حيوى وفعال بالنسبة لعملية الرقابة لأنه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويقويها.

ويشير الفصل الثانى إلى إمكانية تشجيع المديرين للعمل فى اتجاه مصالح حاملى الأسهم من خلال منحهم مكافآت فى شكل أسهم ملكية، وذلك بالنظر إلى أداء الشركة على المدى الطويل. وعندما يصبح المديرين مساهمون فأنهم بذلك يكونون أكثر حماساً للسعى وراء تحقيق الأهداف طويلة الأجل فضلاً عن الأهداف قصيرة الأجل. ونفس الشئ بالنسبة لتحديد رواتب أفراد فريق البيع، إذا هل يتم ذلك من خلال منح رواتب مقطوعة، أو كنسبة متغيرة من حجم المبيعات. فشركة نيمان ماركوس التى تعمل فى مجال تجارة الكماليات تدفع لموظفيها رواتب محددة مقطوعة، نظراً لأنها تشجع على تقديم خدمة عالية الجودة وأيضاً لتثبيط مفهوم البيع الذى يرتكز على المفهوم الدعائى الصاخب، وهكذا لا يوجد نظام للحوافز يرتكز على الكميات المباعة. ومن ناحية أخرى، نجد أن نظام الرواتب والمكافآت الخاص بأفراد فريق بيع السيارات يشجع نظام البيع بالضغط العالى، إذ أنه يحتوى على معدل كبير من العلاقات يرتبط بعدد وسعر السيارات المباعة.

وكما يؤثر تصميم نظام المكافآت على الطريقة التى يتصرف بها المديرون والموظفون، تجد أن نظم المكافآت تؤثر أيضاً على نوعيات القيم والقواعد

السلوكية والأنماط الثقافية التي تتطور في المنظمة. وهكذا نجد أن فرق الإدارة العليا الذي يُمنح كل فرد فيه رواتب مقطوعة وأولئك الذين يمنحون خيارات من صناديق الأسهم مع ربطها بالأداء، يتبنى كل فريق منهم قيم وقواعد سلوكية مختلفة. ويلاحظ بصفة خاصة أن فريق الإدارة العليا التي تحصل على مكافآت مرتبطة بخيارات صناديق الأسهم، قد يكونون أكثر مباداة وأكثر اهتماماً برفع مستوى الجودة والتحديث، بالمقارنة بمن يفتقرون إلى تلك المكافآت. وهناك بعض الشركات مثل سيرز، وجنرال موتورز، وكوداك، ووستنجهاوس، وهي من الشركات التي حاولت قليلاً ربط الأداء بالمكافآت وكلها في حاجة الآن إلى الاستعانة بمديرين يشاركون في امتلاك أسهم الشركة.

أننا الآن نلقي نظرة عن كثب في أنواع نظم المكافأة المتاحة أمام المديرين الاستراتيجيون. وعموماً فإن نظم المكافأة تتواجد عند المستوى الفردي والجماعي او على المستوى الكلي للمنظمة. وغالباً ما تُستخدم هذه النظم بالتزاوج فيما بينها، وعلى سبيل المثال، فإن الجدارة التي تدفع على المستوى الفردي يمكن أن تمتزج بالعلاوات التي ترتكز على مستوى الأداء المرتبط بقسم معين أو بالشركة كلها. ويلاحظ أن كل نموذج من تلك النماذج يشتمل على نظم متعددة من المكافآت.

نظم المكافأة الفردية :

خطط العمل بالقطعة :

تستخدم هذه الخطط عندما يمكن قياس المخرجات بشكل موضوعي. وتُدفع رواتب الموظفين وفق هذا النظام على أساس كل وحدة من المخرجات المنتجة. ويشيع استخدام خطط العمل بالقطعة عندما يعمل الأفراد بمفردهم مع إمكانية قياس أدائهم مباشرة. ونظراً لأن هذا النظام يشجع الكمية لا النوعية، تلجأ الشركة لتطبيق ضوابط صارمة للجودة لضمان قبول الجودة.

نظم العمولة :

هذه النظم تشبه نظم الشغل بالقطعة، إلا فيما يختص بعدم ارتباط هذه النظم بما تم إنتاجه، ولكن بمقدار ما تم بيعه. وهكذا تتركز تلك النظم بصفة رئيسية على مواقف البيع. وغالباً ما ترتكز رواتب أفراد فريق البيع بصفة أساسية على العمولة لتشجيع الوصول إلى تحقيق الأداء المتفوق.

خطط العلاوات والحوافز :

تقتضى هذه الخطط بمكافأة الأفراد الرئيسيين فى الشركة على مستوى أداءهم الفردي ، مثل الرئيس التنفيذى والنائب الأول للرئيس . إن أداء هؤلاء الأفراد عادةً ما يكون واضحاً للمنظمة ككل وكذلك للمساهمين وحاملى الأسهم . ولاشك أن هناك مبرر قوى ومعقول لدفع رواتب لهؤلاء الأفراد طبقاً لبعض المقاييس المرتبطة بالأداء الوظيفى والأداء على مستوى القسم . ويجب على الشركة أن تتقدم بحذر على هذا الصعيد إذا ما أرادت تجنب المشكلات ، مثل التركيز على أهداف المدى القصير بدلاً من أهداف المدى الطويل . وعلى سبيل المثال ، فإن صرف العلاوات على أساس العائد على الاستثمار كل ربع سنة أو سنة ، بدلاً من كل خمس سنوات له تأثير مختلف على الأسلوب الذى يتصرف المديرون على أساسه . إن الإصرار على ضرورة امتلاك أعضاء فريق الإدارة العليا لأسهم الشركة يؤدى إلى تحفيز المديرين وربط مصالحهم بمصالح حاملى الأسهم . وكما تعرض بالتفصيل الاستراتيجية من الواقع رقم (١٢/٥) ، فإن كامبيل سوب كانت إحدى أوائل الشركات التى انتهجت هذا الأسلوب .

الترقيــة :

أخيراً وليس أخراً ، تعتبر الترقية مصدراً مهماً من مصادر المكافأة بالنسبة للأفراد على مستويات المنظمة . ويتنافس المديرون على الترقية إلى المستوى التالى فى الهيكل التنظيمى ، ويصبح المديرين الوظيفيين ذوى الأداء العالى هم مديرى الجيل التالى على مستوى القسم ، ويصبح مديرو الأقسام الاستراتيجية ذوى الأداء العالى هم الجيل الثانى لمديرى الشركة .

استراتيجية من الواقع (١٢/٥)

كيف تحفز مديرى القمة How to motivate a top managers

لقد عانت شركة كامبيل سوب " Campbell soup " الكائنة فى نيوجيرسى تدهوراً فى الأداء على مدار سنوات عدة . إذ كانت تكاليف التشغيل لديها تفوق التكاليف لدى منافسيها الرئيسيين مثل أتش جى هاينز ، والتى حققت فى ظل قيادة رئيسها التنفيذى جى أف أوريلى أرقاماً قياسية على صعيد المبيعات والأرباح . ويتقاضى أوريلى راتباً عالياً بالإضافة إلى العلاوات ، ولقد قدر دخله فى عام

١٩٩٢ بـ ٣٧ مليون دولار فى صورة راتب وأسهم. وكذلك يُمنح مديرو القمة المعاونون فى شركة هاينز خيارات صندوق الأسهم. ولم يكن الأمر مدهشاً عندما أشار أعضاء مجلس إدارة الشركة فى عام ١٩٩٣ إلى أن الأداء المتفوق لشركة هاينز يمكن أن يُعزى لخطط خيارات صندوق الأسهم الخاصة بمديرى القمة.

وفى ظل هذه الخطة، كان يتعين على الرئيس التنفيذى للشركة أن يستحوذ على صفقة أسهم تقدر بثلاثة أضعاف راتبه عام ١٩٩٢ بما يوازى ٧٥٧,٠٠٠ دولار، وذلك مع نهاية عام ١٩٩٤. أما النائب الأول للرئيس فكان يُتوقع له الحصول على أسهم تساوى راتبه لمدة سنة، أما كبار المسئولين فكان مقدراً لهم أن يتملكوا أسهماً تساوى نصف قيمة رواتبهم السنوية. ويتضح من ذلك أن فلسفة الشركة كانت تقتضى ربط مصالح المديرين بمصالح الشركة، ولاشك أن تلك الفلسفة قد أثمرت. ولقد تأثر أداء المديرين بهذه الحوافز وعمل كل منهم على إيجاد وسائل لخفض التكاليف، وبحلول عام ١٩٩٦ ربح مديرو القمة ملايين الدولارات، عندما طرأت زيادات على أسعار أسهم كامبيل.

وتعتبر الترقية عنصراً مهماً نظراً لأن الرواتب والعلاوات ترتفع بشكل كبير عندما يصعد المديرون في السلم الوظيفى. وغالباً ما يتقاضى الرئيس التنفيذى راتباً يزيد بنسبة ٥٠٪ أكثر من الشخص الذى يليه فى سلسلة إصدار الأوامر. وعلى سبيل المثال، وفى عام ١٩٩٦ كان الرئيس التنفيذى فى شركات القمة المائتين يتقاضى ما يقرب من ٤,٧ مليون دولار، وهو رقم يشكل ضعف ما يتقاضاه المسئول الذى يلى الرئيس فى السلم التنفيذى الذى يتقاضى ما يقرب من ٢,٤ مليون دولار. وتتميز مكافآت الترقية بالضخامة. ولذلك يخضع سلم المسار المهنى فى المنظمة لعيون المديرين المتطلعين. وتعمد بعض المنظمات إلى تشجيع المنافسة على الترقية بين المديرين لحفزهم على الأداء المرتفع.

نظم المكافأة على مستوى المجموعة والمنظمة :

إن تلك النظم توفر طرقاً إضافية يمكن للشركات من خلالها أن تربط الأجور بالأداء. إن الاعتماد المتصاعد على هياكل فريق المنتج وفرق العمل قد دفع كثيراً من المنظمات على تطوير نظم للمكافآت الجماعية للتشجيع على تحقيق مستويات الأداء العالى. وأشهر هذه الأنظمة يتمثل فى العلاوات الجماعية، والمشاركة فى الربح، وخيارات صندوق الأسهم، وعلاوات المنظمة.

نظم العلاوات الجماعية :

أحياناً تقوم الشركة بإنشاء فرق للمشروع أو جماعات عمل، تكون مسئولة عن تنفيذ كل العمليات المرتبطة بإنتاج المنتج أو تقديم خدمة. تلك الترتيبات تسهل قياس الأداء الجماعي وتطرح مكافآت ترتبط بحجم إنتاجية المجموعة. إن هذا النظام يمكن أن يكون محفزاً بصورة كبيرة، حيث يسمح للموظفين من خلاله بالعمل على تطوير أفضل إجراءات عملية لإنجاز المهام العملية، وأن يتحملوا مسئولية تحسين إنتاجيتهم. وعلى سبيل المثال، تقوم شركة وول مارت بدعم خطة العلاوات الجماعية التي ترتكز على التحكم في عمليات الاختلاس.

نظم المشاركة في الأرباح :

يجري تخطيط تلك النظم لمكافأة الموظفين بالنظر إلى معدلات الأرباح التي تحققها الشركة خلال فترة معينة من الزمن. ومثل تلك الخطط تشجع الموظفين على الإحاطة بأنشطتهم والشعور بالارتباط بالشركة ككل. وتستخدم وول مارت هذا الأسلوب لتطوير النمط الثقافي السائد الخاص بها.

خطط خيارات الأسهم الخاصة بالموظف :

تتجه الشركات أحياناً إرساء خطة تقضي بمشاركة الموظف في أسهم الشركة فضلاً عن مكافأة الموظفين بالنظر إلى معدلات الأرباح القصيرة الأجل، ويهيئ ذلك الفرصة للموظفين لشراء أسهم الشركة بسعر أقل من سعر السوق، الأمر الذي يترتب عليه رفع مستوى تحفيز الموظف. وكمساهمين، لا يركز الموظفون على الأرباح قصيرة الأجل فحسب، ولكن على التقديرات الرأسمالية طويلة الأجل، وذلك يرجع لأنهم بمثابة مالكي الشركة. وبمرور الوقت إذا ما شارك ما يكفي من الموظفين فأنهم يستطيعون السيطرة على حجم كبير من الأسهم، كما هو الحال مع موظفي " يونايتد إير لاينز "، وبالتالي يصبحون مهتمين بمستوى أداء الشركة بشكل حيوي. ويمكن لخطط تمليك الموظفين لأسهم الشركة أن تكون على جانب كبير من الأهمية في تطوير نمط ثقافي نظراً لمشاركة الموظفين في الأرباح الناتجة.

نظم العلاوات الخاصة بالمنظمة :

لا يمكن أن نعتبر الربح بمثابة القاعدة الوحيدة التي تمنح الشركة على أساسها المكافآت على الأداء. أيضاً ترتكز المكافآت على الاقتصاد في التكاليف وزيادة الجودة، ومعدلات الارتفاع في الإنتاج. ونظراً لأن تلك النظم عادة

ما تقتضي قياس المخرجات بشكل دقيق، فإنه يشيع استخدامها في خطوط التجميع أو في شركات الخدمات. ويعتبر هذا النظام بشكل رئيسي كأداة دعم لأنظمة دفع الرواتب الأخرى. وفي قليل من المواقف تصبح هذه الأنظمة الوسائل الأساسية للرقابة. وتلك هي القضية في شركة لنكولن الكتريك. وهي شركة معروف عنها النجاح في خططها الخاصة بالاقتصاد في النفقات.

إن الرقابة من خلال أنظمة منح المكافآت يُعد بمثابة أداة لاستكمال كل صيغ وأشكال الرقابة التي ناقشناها في هذا الفصل. إن المكافآت تقوم بدور الوقود الذي يؤدي إلى تشغيل نظام التحكم بصورة فعالة، كما هو الحال مع محرك السيارة. ولضمان ارتباط المكافآت بالسلوك الاستراتيجي الصحيح، فإنه يجب ربط المكافآت باستراتيجية المنظمة. هذا بالإضافة إلى ضرورة تصميم تلك النظم الخاصة بالمكافآت بحيث لا تؤدي إلى صراعات بين الأقسام أو الأفراد. وحيث أن الهيكل التنظيمي، ونظام الرقابة، ونظم المكافآت لا تعد بمثابة أبعاد مستقلة للتصميم التنظيمي إلا أنها ذات درجة عالية من التداخل والتشابك، ويجب أن تكون تلك العناصر متوافقة إذا ما أرادت المنظمة مباشرة وتنفيذ استراتيجيتها بنجاح.

ملخص الفصل :

إن اختيار نظام الرقابة الذي يلائم استراتيجية الشركة وهيكلها يطرح عدة تحديات هامة في وجه الإدارة. ويجب على الإدارة اختيار معايير الرقابة التي توفر إطار عمل لمراقبة وقياس وتقييم مدى نجاح الشركة في تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية بشكل دقيق. إن الضوابط المالية والإنتاجية يجب تعزيزها ودعمها بالضوابط السلوكية والنمط الثقافي المناسب لضمان تحقيق الشركة لأهدافها بكل وسيلة فعالة وممكنة. وبالطبع يجب أن تقوى تلك الضوابط بعضها البعض، كما يجب أخذ الحيطة في كل ما يتعلق باحتمال إنتاج تلك الإجراءات لعواقب غير مرئية يصعب التنبؤ بها، مثل المنافسة بين الأقسام والأفراد. ويشير كثير من مديري القمة إلى صعوبة تغيير النمط الثقافي للمنظمة عندما يتحدثون عن إعادة هندسة منظماتهم من أجل انتهاج استراتيجية جديدة، وذلك بسبب أن الثقافة نتاج تفاعل معقد بين عوامل كثيرة منها الإدارة العليا والهيكل التنظيمي ونظم المكافآت والحوافز. ويشتمل هذا الفصل على النقاط الرئيسية التالية :

* لا يعمل الهيكل التنظيمي بفاعلية إذا لم تتوافر نظم الرقابة والتحفيز المناسبة لتشكيل وتحفيز سلوك العاملين.
* الرقابة الاستراتيجية هي عملية وضع الأهداف ومراقبة وتقييم ومكافأة كل ما يرتبط بأداء المنظمة. ويشير مفهوم بطاقة التسجيل المتوازنة المرتبط بالرقابة الاستراتيجية إلى ضرورة قيام المديرون بتطوير نظام الرقابة الاستراتيجي يمكن من خلاله قياس كل الجوانب الهامة المرتبطة بأداء المنظمة.
* تأخذ الرقابة مكانها على كل مستويات المنظمة : مستوى المنظمة ككل، مستوى القسم، مستوى الوظيفة والمستوى الفردي.
* تتسم نظم الرقابة الفعالة بالمرونة والدقة مع القدرة على توفير تغذية مرتدة سريعة للمخططين الاستراتيجيين.
* تتوفر أنواع كثيرة من المعايير الخاصة بالأداء لتنفيذ استراتيجية الشركة. وتؤثر أنواع القياس التي ينتقيها المديرون على الطريقة التي تعمل بها الشركة.
* تتراوح نظم القرابة بين ما يوجه لقياس المخرجات، وما يوجه لقياس السلوكيات والقرارات.
* سعر أسهم السوق، ومعدل العائد على الاستثمار يمثلان النمطين الرئيسيين للرقابة المالية.
* تساهم ضوابط المخرجات في إرساء الأهداف بالنسبة للأقسام والوظائف والأفراد. ويمكن استخدامها فقط في حالة إمكانية قياس المخرجات بشكل موضوعي، وغالباً ما ترتبط بمفهوم الإدارة بالأهداف.
* يمكن تحقيق الضوابط السلوكية من خلال الموازنات والمعايرة والقواعد والإجراءات.
* الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأعراف والقواعد السلوكية التي تحكم الطريقة التي يتصرف بها الأفراد داخل المنظمة.
* إن الثقافة التنظيمية هي نتاج القيم والاتجاهات التي أرساها المؤسس أو فريق الإدارة العليا، والتي تتمثل في الطريقة التي يختارها المديرون لتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، ونظم المكافآت الاستراتيجية التي يستخدمها مديرو في تشكيل وتحفيز سلوك الموظفين.

* تساعد نظم المكافآت على إرساء الصيغة النهائية للرقابة. وتقوم الشركة بتصميم نظم المكافآت لتحفيز الموظفين على العمل بفاعلية وتنحية مصالحهم الخاصة جانباً من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

* تستخدم المنظمات كل صيغ الرقابة هذه بصفة متزامنة. ويتعين على الإدارة أن تختار وتزاوج بين الأهداف والنظم المتوافقة مع بعضها البعض ومع استراتيجية والهيكل التنظيمي.

التطبيقات :

أسئلة للمناقشة :

١ – ما هى العلاقة بين التميز والتكامل ونظم الرقابة الاستراتيجية؟ ولماذا تعد هذه العلاقة على جانب كبير من الأهمية؟.

٢ – بالنسبة لكل هيكل من الهياكل التنظيمية التى تناولناها بالنقاش فى الفصل الحادى عشر، أوجز أكثر نظم الرقابة ملائمة للتطبيق.

٣ – ما نوع نظم الرقابة والمكافأة التى ترجح العمل بها فى : (أ) شركات التصنيع الصغرى، (ب) متاجر السلسلة، (جـ) شركات التقنية العالية.

تدريب للمجموعات الصغيرة :

استحداث نظام رقابة استراتيجي

لنفترض أنك مدير مسئول عن فرق من مهندسي التصميم، يعمل كل فريق في جانب مختلف من عملية تصميم جيل جديد من سيارات الصالون الرياضية الفارهة. وقد دعوت لعقد اجتماع لتصميم نظام للرقابة يستخدم لتحفيز ومكافأة الفرق. ويتمثل هدفك في استحداث نظام للرقابة للمساعدة فى رفع معدلات الأداء لكل فريق بشكل منفصل وتسهيل التعاون بين الفرق، ولاشك ان ذلك أمراً ضرورياً حيث تتشابك العلاقات فيما بين المشروعات المختلفة وتؤثر فى بعضها البعض. وحيث أن المنافسة فى سوق السيارات الفارهة تتميز بالشدة، فإنه من الضرورى أن تكون السيارة على أعلى درجة من الجودة وتشتمل على كل التقنيات العالية.

(١) باستخدام مفهوم بطاقة التسجيل المتوازنة، ناقش نوع الضوابط الإنتاجية

ذات الأهمية فى قياس أداء الفرق .

(٢) ناقش نوع الضوابط السلوكية التى قد تعمل على إرساءها لتسهيل عمليات التفاعل داخل الفرق وفيما بين الفرق .

(٣) ناقش المدى الذى قد تذهب إليه فى تطوير نمط ثقافى يساعد على دعم الأداء العالى للفريق .

شبكة الإنترنت :

ما نوع التحكم؟

أدخل موقع هيولت باكارد على الشبكة وخاصة الموقع على " Hpway " وهو على العنوان التالى : www.jobs.hp.com/why hpway/hp.com/ . أنقر بالفأرة العناوين الفرعية المختلفة على هذا الموقع ، وخاصة القسم الخاص بتطبيق فلسفة الشركة وأهدافها .

(١) ما هى العناصر الرئيسية لطريقة هيولت باكارد؟

(٢) كيف تؤدى هذه الطريقة إلى استحداث نمط ثقافى تنظيمى من شأنه أن يساعد هيولت باكارد على تحقيق استراتيجياتها؟

(٣) ما مدى سهولة مباشرة طريقة هيولت باكارد ونمطها الثقافى فى شركات أخرى؟ أبحث على الشبكة عن مثال لشركة تستخدم نوع أو أكثر من أنواع نظم التحكم التى ناقشناها فى هذا الفصل . ما نوع هذا التحكم؟ ولماذا تستخدمه الشركة؟

ملف الفصل الثانى عشر :

أوجد مثالاً لشركة قد غيرت واحد أو أكثر من نظم رقابتها ونظم حوافزها . ما هى نظم الرقابة التى غيرتها الشركة؟ لماذا قامت الشركة بهذا التغيير؟ وما الذى تأمل تحقيقه من وراء هذا التغيير؟ كيف سيؤدى تغيير نظام الرقابة إلى التأثير على الطريقة التى يجرى بها تشغيل هيكل الشركة؟

مشروع الإدراة الاستراتيجية :

بالنسبة لهذا الجزء من مشروعك لاشك أنك في حاجة للحصول على معلومات عن نظم الرقابة والحوافز الخاصة بشركتك. وقد يصعب الحصول على هذه المعلومات، وخاصة إذا لم تكن تجرى مشروعك على شركة حقيقية كي تتمكن من مقابلة المديرين مباشرة. إلا أن بعض المعلومات مثل المكافآت والبدلات التي يحصل عليها مديرو القمة تتوفر في التقارير السنوية للشركة. أما إذا كانت شركتك شركة مشهورة، فلاشك أن بعض المجلات المتخصصة مثل Business Week تورد تقارير ترتبط بموضوعات النمط الثقافي للشركة ونظم الرقابة. هذا وإلا سيتعين عليك أن تطرح بعض الفروض الجريئة لاستكمال هذا القسم من المشروع.

١ – ما هي الأنواع الرئيسية لمشكلات الرقابة التي تواجه شركتك؟ وكيف ترتبط هذه المشكلات بالهيكل التنظيمي لشركتك.

٢ – بناءاً على ما لديك من معلومات، عدد الأنواع الرئيسية لنظم الرقابة التي تستخدمها شركتك لحل هذه المشكلات. وبصفة خاصة في المجالات الآتية : (أ) الضوابط المالية، (ب) ضوابط الإنتاج، (ج) الضوابط السلوكية، (د) النمط الثقافي للمنظمة؟

٣ – ما أنواع السلوكيات التي تحاول الشركة أن تعمل من خلالها (أ) تشكيل، (ب) التحفيز من خلال استخدام نظم الرقابة هذه؟

٤ – ما الدور الذي تلعبه الإدارة العليا للفريق في استحداث النمط الثقافي لشركتك؟ هل تستطيع إيضاح القواعد والقيم التي تحكم سلوكيات الأفراد في شركتك؟ وكيف يؤثر الهيكل التنظيمي للشركة على نمطها الثقافي؟

٥ – أجمع بيانات الرواتب والتعويضات الخاصة بالإدارة العليا لشركتك، وذلك من واقع التقارير السنوية. كيف تستخدم الشركة المكافآت لتحفيز مديريها؟

٦ – هل تقوم الشركة بمنح أنواع أخرى من الحوافز للموظفين بناءاً على أدائهم؟ وما هي هذه الأنواع؟ على سبيل المثال، هل هناك نظام لتمليك الموظفين أسهم الشركة؟.

٧ – بناءاً على هذا التحليل، هل تعتقد أن نظام الرقابة بشركتك يعمل بشكل مؤثر؟ وعلى سبيل المثال، هل تقوم شركتك بجمع النوعيات الصحيحة من

المعلومات؟ وهل تقوم بقياس النوعيات الصحيحة من السلوك؟ وكيف يمكن تحسين نظام الرقابة؟

٨ – إلى أي مدى يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي لشركتك ونظم رقابتها وحوافزها؟ وذلك يعني، هل تسمح نظم الرقابة في الشركة بتشغيل هيكلها بشكل فعال؟ وكيف يمكن تحسين هذه النظم.

الحالة الختامية :

تصحيح الأوضاع في مكدونالدز Getting it right at McDonald's

تعتبر عملية الحفاظ على جودة المنتج في مجال عمل المطاعم مشكلة كبيرة، إذ أن جودة الطعام وجودة الخدمة تختلف باختلاف نوعية الطهاة والجرسونات الذين عادةً ما يتركون العمل ويجيء غيرهم. وإذ ما تناول أحد العملاء وجبة سيئة وخدمة هزيلة أو قُدمت له أدوات قذرة فلن يقتصر الأمر على فقدان المطعم لهذا الزبون فحسب، ولكن سيصل الأمر لفقدان العملاء المحتملين، نتيجة التعليقات السيئة التي تتناقلها الأفواه.

وفي هذا السياق دعنا نتدبر مشكلة راي كروك، ذلك الرجل الذي أضطلع بمشروعات إنماء مكدونالدز، وقد بدأت هذه المشكلة مع بدأ افتتاح الفروع بالآلاف في جميع أنحاء الولايات المتحدة. إذ كيف يمكنه الحفاظ على جودة المنتج من أجل حماية سمعة الشركة مع استمرار نموها؟ هذا بالإضافة إلى كيفية قيامه بمحاولات زيادة الكفاءة ليجعل الشركة أكثر استجابة لاحتياجات المستهلكين لزيادة مزاياها التنافسية؟ وقد تمحور رد فعل كروك حول تطوير نظام جديد للرقابة، وذلك النظام الذي حدد بالتفصيل كيفية إدارة وتشغيل كل مطعم من مطاعم مكدونالدز.

ولقد ارتكز نظام كروك للرقابة على مكونات عديدة. فلقد قام أولاً بتطوير نظام شامل للقواعد والإجراءات بالنسبة لأصحاب الامتياز والموظفين، كي يتبعوها في إدارة كل مطعم. ولاشك أن أكثر الطرق فاعلية في أداء مثل هذه المهام كطهي الهامبورجر وتنظيف الطاولات، قد تم تدوينه في لوائح العمل، ومن ثم جرى تلقينه وتعليمه لكل مدير من مديري مكدونالدز وموظفيها من خلال عملية تدريب رسمية. وعلى سبيل المثال، فقد كان يتعين على أصحاب

الامتياز المحتملين أن يقوموا بالحضور فيما يعرف بـ " جامعة الهامبورجر " وهي عبارة عن مركز تدريب الشركة الكائن في شيكاغو ، حيث تعقد دورات مكثفة تستمر شهراً لتعلم كل جوانب الإدارة الخاصة بعمليات مكدونالدز . وعقب ذلك يتوقع من المتدربين أن يقوموا بدورهم بتدريب قوة العمل التابعة لهم ، على أن يتيقنوا أن الموظفين يفهمون إجراءات التشغيل بشكل تام . ويهدف كروك من وراء إرساء هذا النظام من القواعد والإجراءات إلى تنميط ومعايرة أنشطة مكدونالدز ، حيث يجد العميل دائماً نفس مستوى الخدمة في أي مطعم . وإذا ما حصل الزبائن على ما يتوقعونه دائماً من المطعم ، فيكون المطعم بذلك قد قام بتطوير الاستجابة المتفوقة للعملاء .

إلا أن محاولة كروك للتحكم في الجودة قد ذهبت إلى ما هو أقصى من القواعد والإجراءات المدونة ، وذلك بتحديد طبيعة أداء مختلف المهام . كما قام أيضاً بتطوير نظام الامتياز الخاص بمساعدة الشركة على التحكم في هيكلها التنظيمي . واعتقد كروك أن المدير الذي هو في نفس الوقت صاحب الامتياز يكون أكثر نزوعاً نحو الحفاظ على الجودة والكفاءة العالية مقارنة بالمدير الذي يعمل مقابل راتب . وهكذا ساهم نظام المكافآت والحوافز لدى مكدونالدز في التحكم في تشغيل الهيكل حتى أثناء عمليات التوسع . هذا بالاضافة إلى أن مكدونالدز كانت تتحرى الدقة في منح الامتيازات ، حيث كان يتعين على الحاصل على الامتياز أن يتمتع بالمهارات والقدرات الخاصة بإدارة العمل ، مع إمكانية إلغاء الامتياز إذا ما تقاعس صاحبه عن الحفاظ على معايير الجودة .

ولقد حرص مديرو مكدونالدز على القيام بزيارات دورية للمطاعم لمراقبة مطاعم الامتياز ، والذي كان يتعين على أصحابها أن يديروها وفقاً لمقاييس مكدونالدز . فمثلاً ، ليس بوسعهم أن يضعوا جهاز تليفزيون أو أي شئ آخر قد يغيّر من طبيعة المنظر . وقد استطاعت مكدونالدز أيضاً أن تراقب وتتحكم في أداء أصحاب الامتياز من خلال استخدام ضوابط الإنتاج . وقد قام صاحب كل امتياز بتزويد مكدونالدز بمعلومات عن عدد الوجبات التي بيعت ، وكم بلغت تكاليف التشغيل ، وهكذا . ومن خلال استخدام هذه المعلومات ، يمكن لمديري القمة في المراكز الرئيسية أن يقفوا على مدى تدهور مطعم الامتياز ومن ثم يتخذون إجراءات تصحيحية .

وفي كل مطعم من مطاعم الامتياز يعطي أصحاب الامتياز اهتماماً خاصاً بتدريب موظفيهم وغرس القيم والقواعد الخاصة بجودة الخدمة فيهم . وبعد ان

أدرك أصحاب الامتياز القيم الثقافية الأساسية من خلال الانخراط فى جلسات التدريب، فإنه يتعين عليهم نقل مفاهيم مكدونالدز الخاصة بالكفاءة والجودة وخدمة العملاء لموظفيهم. ولقد ساعد تطوير القواعد والقيم والنمط الثقافى فى تنميط سلوكيات موظفى مكدونالدز. هذا بالإضافة إلى أن مكدونالدز حاولت دمج عملائها فى إطارها الثقافى. حيث قام العملاء بدور النادل (الجرسون) فى إعداد الطاولة، كما أن الشركة أيضاً اهتمت باحتياجات عملائها. وقامت ببناء ملاعب وتقديم وجبات ممتعه، وتنظيم حفلات عيد ميلاد لأطفال عملائها. وفى معرض خلقها للثقافة الأسرية، كانت مكدونالدز تستهدف الحفاظ على ولاء العميل فى المستقبل.

ومن خلال هذه الوسائل طورت مكدونالدز نظاماً للرقابة يسمح للشركة بالتوسع واستحداث هيكل تنظيمى أدى إلى تحقيق التفوق على صعيد الكفاءة والجودة والاستجابة للعملاء. ولقد لعب هذا النظام دوراً هاماً فى تبوء مكدونالدز لموقع الصدارة العالمى فى مجال شركات الأطعمة السريعة.

أسئلة لمناقشة الحالة :

(١) ما هى العناصر الرئيسية لنظام الرقابة الذى استحدثه راى كروك؟

(٢) بأى طريقة يمكن لهذا النظام أن يسهل تطبيق استراتيجية مكدونالدز فى التوسع العالمى؟

الفصل الثالث عشر

ربط وتوفيق الهيكل والرقابة مع الاستراتيجية

حالة افتتاحية :

التحول الذى شهدته شركة ديجيتال اكويبمنت

دخلت شركة ديجيتال اكويبمنت المتخصصة فى تصنيع الحاسب الآلى، دوامة الخسارة وقد بلغت خسائرها بحلول عام ١٩٩٢ بما يربو على أربعة ملايين دولار، إذ كانت تخسر ثلاثة ملايين دولار كل أربعة وعشرون ساعة، حتى اعتقد الكثير من المحللين أن الشركة قد شارفت على الإفلاس. ولقد نشأت مشكلات الشركة بسبب الإقبال المتزايد على الحاسب الشخصى، الأمر الذى ترتب عليه تراجع الطلب على المينى كمبيوتر الذى يمثل المنتج الرئيسى للشركة، والذى كان يعمل وفقاً لتكنولوجيا الخاصية الرقمية. وفى محاولة لإنقاذ الشركة قرر مجلس الإدارة إقصاء المؤسس والرئيس التنفيذى "Pat olsen"، وإحلال " روبرت بالمر " محله، وقد كان بالمر مديراً ناجحاً حيث كان يرأس قسم أشباه الموصلات وعمليات التصنيع الخاصة بذلك.

وفى محاولة منه لعكس الوضع الباعث على اليأس لتلك الشركة، قرر "Palmer" إجراء تغييرات جذرية على استراتيجية الشركة، وتطوير هيكل جديد لتنفيذ الاستراتيجية. ولقد تطلع بالمر إلى دعم وترويج المبيعات الخاصة بالخط الجديد لإنتاج المينى كمبيوتر الذى كان يحمل الماركة الجديدة " ألفا شيب Alpha Chip " ذات السرعة العالية. ولقد قرر بالمر تركيز جهود الشركة على بيع هذه الحاسبات الجديدة للشركات فى تسع مجالات صناعية رئيسية تشمل على الأنشطة المصرفية، وأنشطة تجارة التجزئة، والتصنيع. ومن أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية قدم بالمر هيكل متعدد الأقسام يرتكز على تسع وحدات مستقلة تركز على المستهلك، وتعمل فى شكل مستقل وتتخصص فى تقديم خط متكامل من منتجات الحاسبات وبرمجياتها لخدمة نوعاً واحداً محدد من المستهلك

الصناعي. وفي نفس الوقت، شرع بالمر في تقليص الحجم الوظيفي للشركة، حيث قام بتخفيض قوة العمل بما يزيد عن ٣٠٠٠٠ موظف، بشكل جزئي من خلال قرارات التسريح التي شملت مديري الشركة بما فيهم مديري القسم الهندسي وقسم التصنيع، وأيضاً من خلال التخلص بالبيع من الأقسام التي تؤدي نشاطاً غير أساسي في الشركة.

ورغم أن " بالمر " قد أحرز نجاحاً في مساعيه الرامية إلى تحقيق التوافق بين استراتيجية " ديجيتال " الجديدة وهيكلها الجديد، إلا أنه لم يفلح في حل مشكلات الشركة. وبرغم بوادر عمليات تحسين خدمة العميل، إلا أن ٤٥٠,٠٠٠ من عملاء الشركة الحقيقيين كان سلوكهم يتسم بالحذر تجاه شراء جيل جديد من منتجات الشركة من التجهيزات، وظل مستقبل هذه الشركة يبدو غامضاً ومثيراً للمخاوف في مجال صناعة الحاسبات. هذا بالإضافة إلى بروز مشكلات خاصة بالهيكل الجديد، نظراً لأن كل قسم مستقل كان يقوم بنفس الأعمال، ولاشك أن تكرار الأنشطة كان يؤدي إلى زيادة التكاليف. وكانت التكاليف البيروقراطية بشكل جوهري لا تزال عالية، ولم يكن الهيكل يعمل بكفاءة لتعزيز استراتيجية شركة " ديجيتال " للأجهزة الرقمية.

وعندما أدرك " بالمر " تلك المشكلات، تحرك بسرعة مرة أخرى لصياغة توافق وربط جديد بين الهيكل والاستراتيجية لتصحيح مسار الشركة. وعندما أدرك بالمر أن عملاء الشركة يساورهم القلق حيال استخدام البرمجيات الخاصة بالشركة، قام بإبرام صفقة مع " بل جيتس " الرئيس التنفيذي لشركة مايكروسوفت، وهي شركة رائدة في مجال البرمجيات. إذ اتجهت كل من ديجيتال ومايكروسوفت إلى صياغة تحالف استراتيجي، تلتزم مايكروسوفت بموجبه بتعديل المواصفات الفنية لبرنامجها الجديد " windows NT " كي يعمل على حاسب ديجيتال الجديد ذات السرعة العالية من طراز " ألفا شيب ". كذلك قام بالمر بعقد صفقة مع شركة " Oracle "، وهي شركة رائدة في مجال البرمجيات الخاصة بقواعد البيانات، ويمكن لديجيتال بموجب هذه الصفقة أن تبيع نشاط قواعد البيانات الخاصة بها إلى أوراكل، إذا ما قامت الأخيرة بتطوير برامج يمكنها العمل على أجهزة ديجيتال المعروفة بألفا شيب. وبذلك يطمئن العملاء إلى شراء برمجيات ذات مواصفات فنية تتوافق مع المواصفات الفنية لأجهزة الحاسب المنتجة من قبل شركة ديجيتال.

ولتنفيذ هذه الاستراتيجية الجديدة المرتبطة بالتركيز على الجانب الخاص بإنتاج الأجهزة في نشاط الحاسب، قام بالمر مرة أخرى بإعادة تنظيم هيكل

الشركة. إذ قام بحل الأقسام المستقلة التي تركز على المستهلك، واستحدث بدلاً منها خمسة أقسام مستقلة ترتبط أنشطتها بشكل أساسي بالمنتجات الرئيسية التي تبيعها تلك الأقسام (ميني كمبيوتر – حاسب شخصي.... الخ)، أيضاً قام بالمر بتقليص عدد المستويات داخل الهيكل التنظيمي، كما قام بالاستغناء عن ٢٠,٠٠٠ موظفاً أخر، وارسى ضوابط مالية صارمة، وصاغ نظام للإدارة بالأهداف تركز على المستوى الأدنى. كما تم استبدال المديرين الذين فشلوا في تحقيق الأهداف، بآخرين لهم القدرة على تحقيق هذه الأهداف، ومن ثم بدأ هيكل ديجيتال يعمل بكفاءة.

وقد بدأ التوافق الجديد الذي صاغه بالمر بين الاستراتيجية والهيكل بشكل كبير ولقد حققت مبيعات ديجيتال من الميني كمبيوتر معدلات عالية بعد اطمئنان العملاء لعمليات التحديث التي اجريت على الحاسبات الجديدة، وأصبح الكثير من العملاء الجدد واثقين من قدرتهم على استخدام برمجيات متقدمة من أوراكل ومايكروسوفت على أجهزتهم، الأمر الذي ترتب عليه تلقي شركة ديجيتال طلبات كثيرة من الميني كمبيوتر ومقدم خدمة البيانات. وتوقع المحللون أن تحقق شركة ديجيتال ما يربو على ٦٠٠ مليون دولار كأرباح من مبيعات تقدر بـ ١٥,٣ بليون دولار عام ١٩٩٦، كما توقعوا تصاعد معدلات الأرباح بشكل كبير إبان التسعينيات مع استمرار ديجيتال في استغلال إمكانات استراتيجيتها وهيكلها الجديد.

رؤية شاملة overview :

اتجه " روبرت بالمر " وفريق الإدارة العليا المعاون له في شركة ديجيتال إكويبمنت لتنفيذ وتطبيق المزيج الصحيح من الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة، كي تتمكن الشركة من انتهاج استراتيجية جديدة لإدارة البيئة التنافسية. وسوف نستعرض في هذا الفصل كيف أن طبيعة عمل الشركة واستراتيجيات المستوى الوظيفي تؤثر على الخيارات الخاصة بالهيكل التنظيمي ونظم الرقابة. وبمعنى آخر، كيف يربط ويوفق المديرون الاستراتيجيون بين الأنماط المختلفة للهيكل ونظم الرقابة وبين الاستراتيجية. وكما سبق وأكدنا في الفصل الأول على أن المسألة التي تواجه المديرون الاستراتيجيون تتمثل في تحقيق التوافق بين عمليتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. أما في هذا الفصل سوف نضع طرفي المعادلة معاً ونتبين كيف يمكن للمديرين الاستراتيجيين تحقيق التوافق بين الاستراتيجية والهيكل لبناء الميزة التنافسية.

أولاً، سنتدبر كيفية تأثير استراتيجية المستوى الوظيفي ومحاولة تحقيق التوافق على صعيد الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل، على هيكل الرقابة. (ثانياً) سنتناول كيفية تأثير خيار الشركة للاستراتيجية العامة لمستوى النشاط على الخيار الخاص بالهيكل والرقابة وذلك لتنفيذ الاستراتيجية. (ثالثاً) سوف نركز على تنفيذ الاستراتيجية العالمية، ونناقش كيفية تحقيق التوافق بين الاستراتيجيات العالمية المختلفة والهياكل العالمية المختلفة. (أخيراً) سوف نتناول المشكلات الخاصة التى تفرضها استراتيجيات المستوى العام للشركة بأنماطها المختلفة على المديرين الاستراتيجيين خلال عملية تصميم الهيكل، وملاحظة كيفية تأثير التغييرات التى تطرأ على استراتيجيات المستوى العام للشركة مع الوقت على تشكيل وصياغة الهيكل ونظم الرقابة السابق الاستقرار عليها فى الشركة. ومع نهاية هذا الفصل سوف تلم بكيفية تحقيق التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمى من أجل خلق منظمة عالية الأداء.

الهيكل التنظيمى والرقابة على المستوى الوظيفى :

على صعيد النقاش الذى دار حول استراتيجية المستوى الوظيفى فى الفصل الخامس والذى تناول كيف أن وظائف الشركة يمكن أن تساعدها فى تحقيق التوافق فى مجالات الكفاءة والجودة، والتحديث والاستجابة للعميل. تلك العناصر الأربعة التى تمثل حجر الأساس لخلق الميزة التنافسية. كما يناقش الفصل الخامس كيف يمكن للمديرين الاستراتيجيين مساعدة كل وظيفة على تطوير الكفاءة المتميزة. وسوف نناقش الآن الأساليب التى يمكن للمديرين الاستراتيجيين ابتكارها من أجل خلق هيكلاً تنظيمياً ونظام رقابة لتشجيع عمليات تطوير كفاءات وظيفية متميزة مختلفة أو مهارات مختلفة.

تنقسم القرارات على المستوى الوظيفى إلى فئتين : الخيارات المتعلقة بمستوى التمييز الرأسى والخيارات المتعلقة بنظم الاستشعار والتقويم. (الخيارات المتعلقة بالتمييز الأفقى ليست وارده هنا لأننا نتناول كل وظيفة بشكل مستقل). وتعتمد الخيارات على الكفاءة المتميزة التى تتمتع بها الشركة.

التصنيع :

عادةً ما تتمحور الاستراتيجية الوظيفية فى مجال التصنيع حول تحسين الكفاءة والجودة والاستجابة للعميل. ويتعين على الشركة تهيئة بيئة تنظيمية يستطيع المديرون من خلالها أن يتعلموا نتائج وآثار منحنى التعلم والخبرة على

كيفية تحقيق الوفر في التكاليف. وعادةً وللتحريك السريع لمنحنى التعلم والخبرة لأسفل، نجد أن الشركات قد استخدمت ضوابط رقابة صارمة على أنشطة العمل والموظفين، واتجهت إلى تطوير هياكل تنظيمية طويلة (tall) اتسمت بالمركزية لضغط التكاليف كلما أمكن ذلك. وكجزء من محاولة الشركات لزيادة الكفاءة، لجأت الشركات إلى الاستخدام الكبير للرقابة على السلوكيات والمخرجات لخفض التكاليف. مع تنميط الأنشطة. وعلى سبيل المثال، تم تنميط الموارد البشرية خلال عمليات الاستقطاب والتدريب وبرمجتها لتخفيض التكاليف، وجرى الاعتماد على رقابة الجودة لضمان إنتاج المخرجات بالشكل الصحيح. هذا بالإضافة إلى أن المديرين يستخدمون الأنظمة الرقابية على المخرجات مثل الموازنات التشغيلية للرقابة على التكاليف بشكل مستمر.

وحديثاً، وإتباعاً لقيادة الشركات اليابانية مثل تويوتا وسوني، التي اعتمدت على نظم إدارة الجودة الشاملة والتصنيع المرن. اتجهت العديد من الشركات الأمريكية إلى تغيير أسلوبها في تصميم العمليات الصناعية. وكما ورد في النقاش الذي تضمنه الفصل الخامس فإن نظام إدارة الجودة الشاملة الناجح يحتاج إلى منهج مختلف في التصميم التنظيمي. ومع نظام إدارة الجودة الشاملة فإن المدخلات وتضمين كل العاملين في عملية صنع القرار يُعد أمراً ضرورياً لتحسين الكفاءة والجودة الإنتاجية. كما يتحتم انتهاج لامركزية السلطة لتحفيز الموظفين لتحسين العملية الإنتاجية. وفي نظام إدارة الجودة الشاملة يجري خلق وتكوين فريق العمل مع تحميل العاملين المسئولية ومنحهم السلطة لاستكشاف وتنفيذ إجراءات عمل محسنة كما يجري استحداث وسائل الرقابة على الجودة لتبادل المعلومات والاقتراحات المتعلقة بمشكلات وإجراءات العمل. كما يجري إرساء نظام خاص بالعلاوات مثل وضع خطة تملك الموظفين لأسهم الشركة من أجل تحفيزهم وتهيئة الفرصة أمامهم للمشاركة في القيمة المتزايدة التي تنتج عن استحداث نظام إدارة الجودة الشاملة.

وهنا لا يكون دور المديرين مجرد الإشراف على العاملين وضمان أداءهم للعمل، حيث يتولون دور المدرب والميسر، ويشترك أعضاء الفريق في تحمل مسئوليات وأعباء الإشراف، مما يترتب عليه تخفيض التكاليف البيروقراطية. وغالباً ما يعطى فرق العمل مسئولية رقابة أعضائها ووضع القواعد المنظمة لسلوكهم، وربما تحديد من يعمل ضمن هذه الفرق. وبناءاً على ذلك يتجه فريق

العمل إلى تطوير معايير ونماذج وقواعد سلوكية وقيم ، كما يصبح النمط الثقافى الخاص بمجموعة العمل وسائل هامة فى مجال الرقابة ، ويتوافق هذا النوع من الرقابة مع الأسلوب الجديد لفرق العمل اللامركزية .

ورغم منح العاملين مزيداً من الحرية لرقابة أنشطتهم ، إلا أن استخدام نظم رقابية مكثفة على المخرجات والقياس المستمر للكفاءة والجودة يضمن تحقيق أنشطة فريق العمل للأهداف التى تقوم الإدارة بوضعها للوظيفة وستزيد الكفاءة والجودة مع تطوير قواعد وإجراءات العمل الجديدة والمحسنة ، الأمر الذى ترتب عليه ارتفاع مستوى المعايير . والهدف من وراء ذلك تحقيق التوافق بين الهيكل والرقابة من ناحية وبين أسلوب إدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى ، ومن ثم فإن التصنيع يطور الكفاءة المميزة مما يترتب عليه تحقيق التفوق على صعيد الكفاءة والجودة .

البحوث والتطوير :

تتمثل مهمة الاستراتيجية الوظيفية الخاصة بقسم البحوث والتطوير فى تنمية الكفاءة المتميزة على صعيد التحديث وتطوير التكنولوجيا التى تسهم فى إخراج منتجات تتوافق مع احتياجات العملاء . ومن ثم يجب تصميم هيكل قسم البحوث و التطوير ونظم الرقابة بما يضمن تحقيق التنسيق الضرورى لكل من العلماء والمهندسين وذلك بهدف طرح المنتجات سريعاً فى الأسواق . هذا فضلاً عن أن تلك النظم تشكل حافزاً لعلماء البحث والتطوير لابتكار منتجات أو عمليات جديدة .

وفى الحياة العملية نجد أن هياكل أقسام البحوث والتطوير مسطحة (flat) وتتسم باللامركزية ، مع تقسيم العلماء إلى فرق عمل ، ولاشك أن مثل هذه الهياكل المسطحة تمنح أعضاء فريق قسم البحوث والتطوير الحرية والاستقلالية التى تمكنهم من الابتكار . هذا بالإضافة إلى أن أداء العلماء والمهندسين لا يمكن تقييمه والحكم عليه بشكل نموذجى إلا على المدى الطويل (لأن المشروع ربما يحتاج إلى سنوات عديدة لاستكماله) ، إن إضافة مستويات جديدة للهرم التنظيمى يؤدى إلى زيادة التكاليف البيروقراطية وتبديد الموارد .

وباستخدام فرق العمل ، يستطيع المديرون الاستراتيجيون الاستفادة من قدرة العلماء على العمل المشترك فى حل المشكلات وتعزيز أداء بعضهم البعض . ومع فريق العمل الصغير فإن القيم والقواعد السلوكية المهنية التى يحملها الموظفون المتمرسون معهم تساعد على تعزيز التنسيق . وهنا يبرز إلى

الوجود اتجاه ثقافي نحو التحديث والابتكار بغرض ضبط سلوكيات الموظفين ، كما ظهر في شركة موتورلا ، وشركة إنتل ، حيث تمخض السباق على الصدارة بينهما عن ميلاد فرق البحوث والتطوير . وتصف الاستراتيجية من الواقع رقم (١/١٣) استخدام شركة إنتل لفريق البحوث والتطوير وتحسين أجهزة الحاسب .

استراتيجية من الواقع (١/١٣)

قسم البحوث والتطوير (R & D) في شركة إنتل

تعد شركة إنتل رائدة الشركات العالمية في تطوير الرقائق الإلكترونية . وهي أجزاء المعالجات الدقيقة التي تعتبر قلب جهاز الكمبيوتر . وتحقق شركة إنتل أرباحاً عالية ، ففي عام ١٩٩٥ حققت الشركة أرقاماً قياسية بسبب احتكارها لإنتاج رقائق البنتيوم (Pantium) ، والتي لازالت قاعدة وأساس الصناعة . وتتعرض شركة إنتل في سباقها لإنتاج رقائق إلكترونية جديدة ومتطورة إلى هجوم مستمر من بعض الشركات مثل شركة موتورلا ، وشركة ديجيتال وشركة إن أي سي اليابانية ، لذا كان عليها حماية ميزتها التنافسية . وبناءاً على هذا فإن الحاجة لتطوير رقائق إلكترونية جديدة أو تطوير نسخ الرقائق الحالية في السوق مثل البنتيوم برو شكلت الأساس للاستراتيجية التميز في إنتل .

وللإسراع في عملية تطوير المنتج قامت شركة إنتل بتكوين فريق عمل في قسم البحوث والتطوير . وفي محاولة منها لتأمين امتلاكها الدائم للريادة التقنية ، أعدت الشركة ست فرق عمل مختلفة تعمل لتطوير الجيل الجديد من الرقائق الإلكترونية وبناءاً عليه يمكن تجميع ابتكارات كل فريق معاً لتكوين المنتج النهائي ، كما حدث في الشركة عام ١٩٩٣ عندما تم الكشف عن إنتاج رقائق البنتيوم . بل الأكثر من ذلك فإن الشركة لديها أيضاً ست فرق عمل تعمل في وقت واحد على الجيل التالي من الرقائق وستة فرق أخرى تعمل على الجيل الذي يليه وبكلمات أخرى فلكي تحافظ الشركة على ريادتها التكنولوجية والمحافظة على احتكارها فإن عليها خلق هيكل فريق عمل يعمل فيه العلماء والمهندسين في حقل جديد لأبحاث الرقائق ومن ثم تستطيع التحكم في تكنولوجيا المستقبل ، وهذا الاتجاه سيكون مردوده المؤكد على إنتل .

ولقد ارتفعت قيمة أسهم الشركة أكثر من أربعة أضعاف خلال التسعينات . وفي الواقع فقد بات من المتوقع أن شركة إنتل سوف يكون لها الأداء الأرقى في السوق طالما نجحت فرقها في جعل الشركة رائدة في مجال الابتكار في صناعة الرقائق الإلكترونية .

ومن أجل حث الفريق على العمل بفاعلية، فإنه يجب ربط نظام المكافآت بأداء الفريق. فإذا تم حرمان العلماء، فرادى أو جماعات من المشاركة في الأرباح التي حققتها الشركة من العمليات أو المنتجات الجديدة، فقد يفقدون الدافع على الإسهام الإيجابي المخلص في عمل الفريق. وتلجأ بعض الشركات مثل مرك، وإنتل، ومايكروسوفت إلى منح علماءهم المؤثرين وباحثيهم خيارات لامتلاك الأسهم ومكافآت ترتبط بالأداء الفردي لكل باحث، ومكافآت ترتبط بالأداء الجماعي للفريق، فضلاً عن مكافآت ترتبط بأداء الشركة ككل، وذلك للحيلولة دون رحيل هؤلاء الموظفين الرئيسيين والعلماء. ونتيجة لذلك أصبح الكثير من العلماء والمهندسين مليونيرات.

المبيعات :

كما هو الحال مع البحوث والتطوير، نجد أن وظيفة المبيعات عادةً يكون هيكلها مسطحاً. وأكثر الأنماط الشائعة هو ذو ثلاثة مستويات إدارية، هي مدير المبيعات، ومديرو المناطق أو مدير مبيعات المنتج. ويمكن الاعتماد على الهياكل المسطحة حيث أن المنظمة لا تعتمد على الرقابة المباشرة وعادةً ما تتسم أنشطة رجال البيع بالتعقد، وذلك يرجع لانتشار المندوبين في الأسواق، مما يصعب من عملية الرقابة عليهم. وبدلاً من الاعتماد على التسلسل الرئاسي فإن الوظيفة البيعية عادةً ما تستخدم الرقابة على المخرجات والسلوك. إن الرقابة على المخرجات مثل أهداف البيع المحددة أو الأهداف المرتبطة برفع معدلات الاستجابة للعملاء، يمكن للمشرفين وضعها ومراقبتها بسهولة. ومن ثم يمكن ربط الرقابة على المخرجات بنظام المكافأة والعلاوة من أجل تحفيز رجال البيع. وعلى سبيل المثال، فإن نظم الرقابة على السلوك وهي التقارير المفصلة التي يحررها رجال البيع وتتضمن وصفاً لعملية تعاملهم وتفاعلهم مع العملاء، يمكن استخدامها لمعايرة سلوكهم ومراجعة أدائهم.

وتطبق اعتبارات مشابهة عند تصميم هيكل الوظائف أخرى مثل المحاسبة والتمويل، والأعمال الهندسية وإدارة الموارد البشرية. ويتعين على المديرين اختيار المزيج الصحيح من الهيكل التنظيمي وآليات الرقابة لتهيئة الأجواء لكل وظيفة لكي تسهم في تخفيض التكاليف ومن أجل البقاء يلجأ العديد والعديد من الشركات إلى الهرم الوظيفي المسطح والأخذ بنظام الرقابة اللامركزي من أجل خفض التكاليف البيروقراطية. كما يتعين على المديرين الاستراتيجيين تطوير نظماً للرقابة والحوافز من شأنها أن تراعي مصالح الموظفين جنباً إلى جنب مع مصالح المنظمة.

هيكل ورقابة مستوى النشاط :

تبدأ عملية خلق وبناء الميزة التنافسية خلال عملية التصميم التنظيمي عند المستوى الوظيفي. إلا أن مفتاح التنفيذ الناجح للاستراتيجية هو وجود الهيكل التنظيمي الذي يربط ويجمع المهارات والكفاءات الخاصة بوظائف خلق القيمة في الشركة، مما يهيئ لها الأجواء لانتهاج استراتيجية مستوى النشاط بنجاح. وسوف نتناول في هذا القسم موضوعات التصميم التنظيمي لإحدى الشركات التي تعتزم تبني إحدى الاستراتيجيات التنافسية العامة على مستوى النشاط من أجل خلق ودعم ميزتها التنافسية.

الاستراتيجيات العامة لمستوى النشاط Business level:

تعتبر عملية تصميم المزيج المناسب من الهيكل والرقابة عند مستوى النشاط استمراراً لتصميم وظائف الشركة. وعقب الانتهاء من وضع الهيكل التنظيمي الصحيح ونظام الرقابة لكل وظيفة مستقلة، فإنه يتعين على الشركة مباشرة الترتيبات التنظيمية حتى تسمح بإدارة كل الوظائف معاً لتحقيق أهداف استراتيجية مستوى النشاط. ونظراً لأن التركيز يكون موجهاً نحو إدارة العلاقات الوظيفية المتداخلة، لذا فإن اختيار التميز الأفقي (وضع الأنشطة التنظيمية في مجموعات) والتكامل لتحقيق وتنفيذ استراتيجيات مستوى النشاط يصبح أمراً ذو أهمية كبيرة. كما يجب أيضاً اختيار نظم الرقابة واضعين في الاعتبار عملية ضبط وتقويم الأنشطة الوظيفية المتداخلة والمتشابكة. الجدول رقم (١/١٣) يلخص الهيكل الوظيفي المناسب ونظم الرقابة التي يمكن للشركات استخدامها عند انتهاجها لاستراتيجية التكلفة المنخفضة، استراتيجية التميز أو استراتيجية التركيز.

جدول رقم (١/١٣)
الاستراتيجية العامة والهيكل والرقابة

	نوع الاستراتيجية		
	الريادة التكاليفية	التميـــيز	التركـــيز
الهيكل المناسب	وظيفى	فريق عمل المنتج أو مصفوفى	وظيفى
آليات التكامل	تركيز على التصنيع	تركيز فى البحوث والتطوير أو التسويق	تركيز على المنتج أو العميل
أنظمة الرقابة على المخرجات	استخدام كبير (مثل رقابة على التكلفة)	بعض الاستخدام (أهداف الجودة مثلا)	بعض الاستخدام (رقابة على التكاليف والجودة مثلا)
انظمة الرقابة على السلوك	استخدام محدود (الموازنات ، التنميط)	استخدام كبير (القواعد والموازنات مثلا)	بعض الاستخدام (الموازنات مثلا)
الثقافة التنظيمية	استخدام قليل (دوائر رقابة الجودة)	استخدام كبير (القيم وقواعد السلوك مثلا)	استخدام كبير (القيم وقواعد السلوك مثلا)

استراتيجية ريادة التكلفة والهيكل :

يتجسد الهدف من استراتيجية ريادة التكلفة جعل منتج الشركة الأقل تكلفة فى السوق . وعند مستوى النشاط فذلك يعنى خفض التكاليف ليس على صعيد الإنتاج فحسب ولكن على صعيد كل الوظائف فى المنظمة بما فى ذلك وظائف البحوث والتطويز والمبيعات والتسويق .

وإذا ما كانت الشركة تتبنى استراتيجية الريادة فى التكلفة فإن جهودها فى مجال البحث والتطوير قد تتركز على تطوير المنتج وتطوير العمليات بدلاً من التركيز على تحديث المنتج الأكثر تكلفة والذى لا يضمن تحقيق النجاح ، وبمعنى آخر ، تركز الشركة فى البحث لتحسين خصائص المنتج أو تسعى لتخفيض تكاليف صنع المنتجات القائمة .

وعملاً بنفس المفهوم ، تحاول الشركة تخفيض تكاليف البيع والتسويق من خلال طرح منتج نمطى فى كل الأسواق ، بدلاً من طرح منتجات مختلفة موجهة لشرائح مختلفة من السوق والذى يُعد أمراً أكثر تكلفة .

ومن أجل تنفيذ استراتيجية الريادة بالتكلفة ، تختار الشركة هيكلاً ونظاماً للرقابة ينطوى على مستوى منخفض من التكاليف البيروقراطية : وكما أشرنا

فى الفصول السابقة، فإن التكاليف البيروقراطية هى تلك التكاليف الخاصة بإدارة استراتيجية الشركة عبر الهيكل التنظيمى والرقابة. ولاشك أن الهيكل والرقابة عنصران مكلفان، وكلما زادت درجة تعقد الهيكل التنظيمى، أى كلما ارتفع مستوى التمييز والتكامل، كلما زادت التكاليف البيروقراطية. ومن أجل تحقيق الاقتصاد فى مجال التكاليف البيروقراطية، فسنجد أن رائد التكلفة سوف يختار أبسط الهياكل وأقلها تكلفة بما يتوافق مع مقتضيات استراتيجية التكلفة المنخفضة.

وفى مجال التطبيق عادةً ما يكون الهيكل المختار هيكلاً وظيفياً. ولاشك أن هذا الهيكل يعتبر هيكلاً غير مكلف نسبياً أثناء التشغيل، إذ أنه يرتكز على مستوى منخفض من التمييز والتكامل. حتى مع استخدام الهيكل الوظيفى يمكن لفريق عمل الوظائف المتداخلة أن تتمحور تنظيمياً حول وظيفة التصنيع. وعلى سبيل المثال، نجد أن برنامج إدارة الجودة الشاملة الذى يجرى تنفيذه من خلال فرق العمل يمكن تطويره كى يتكامل مع أنشطة التصنيع والوظائف الأخرى. ولاشك أن ذلك يتيح الفرصة لإجراء تحسينات مستمرة فى القواعد والإجراءات المتعلقة بمعايرة أنشطة المهام التى تُعد بمثابة مصدراً رئيسياً لتحقيق الوفورات فى التكلفة.

كما تحاول الشركة الرائدة فى مجال التكلفة أن تحافظ على هيكلها فى صورته المسطحة من أجل خفض التكاليف البيروقراطية. والهياكل الوظيفية نسبياً هياكل مُسطحة ويلجأ رائد التكلفة إلى تقويم مدى احتياجه إلى مستوى إضافى من الهرم التنظيمى، ومدى إمكانية الأخذ بنظام لامركزية السلطة (ربما لفريق العمل) للحفاظ على معدلات التكاليف عند مستوى منخفض. وتعد شركة Seagate تكنولوجى التى تعمل فى مجال إنتاج الأقراص الصلبة " Hard Disks" مثالاً جيداً لرائد التكلفة، الذى يعمل باستمرار على تنظيم وتبسيط هيكلها للحفاظ على ميزتها التنافسية. وتعمل الشركة بصفة دورية على تخفيض مستويات الهرم التنظيمى، كما تعمل على إرساء نظم رقابة صارمة على الإنتاج لتخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى. تلك العملية قد جعلت الشركة تتفوق على منافسيها اليابانيين. وعلى نفس الدرب، سار جون ريد الرئيس التنفيذى لشركة سيتيكورب إذ قام مؤخرا بتسطيح هيكل شركته التنظيمى، لاغياً ومستبعداً منه مستويين إداريين ومستغنياً عن عشرات من المسئولين والمديرين التنفيذيين بغرض خفض التكاليف. ولقد أثمرت جهوده فى ذلك عن تحويل خسائر قدرها ٤٥٧ مليون دولار عام ١٩٩١، إلى أرباح خلال التسعينات،

الأمر الذي ترتب عليه ارتفاع أسعار اسهم سيتيكورب.

ولتحقيق مزيداً من خفض التكاليف، تحاول الشركات الرائدة في التكلفة استخدام أرخص وأسهل أنماط الرقابة المتاحة (وهي أنظمة الرقابة على المخرجات) وتعمل الشركة على تبني أنظمة رقابة على المخرجات لكل وظيفة من الوظائف، بما يسمح للشركة بضبط وتقويم الأداء الوظيفي عن كثب. وعلى سبيل المثال، وفي وظيفة التصنيع، تقوم الشركة بفرض نظم رقابية صارمة، وتركز على موازنات ملائمة تعتمد على أهداف إنتاجية أو تكاليفية أو أهداف متعلقة بالجودة. أما فيما يختص بوظيفة البحوث والتطوير أيضاً فينصرف الاهتمام والتركيز على العوامل الحاسمة، وحيث تجد أن الأفراد العاملين في مجال الوفر في التكاليف، يتجهون إلى تركيز جهودهم على تحسين العمليات التقنية حيث يمكن حساب الوفورات التي تم تخفيضها.

ولاشك أن مثال شركة أتش جي هاينز يصور لنا تلك الجهود بوضوح. إذ في معرض تبني هذه الشركة لاستراتيجية الريادة بالتكلفة، يجري التأكيد على عمليات تحسين الإنتاج التي يمكن أن تؤدي إلى خفض تكلفة إنتاج (علبة الفول). وكما هو الحال مع وظائف التصنيع والبحوث والتطوير، فإنه يمكن مراقبة وظيفة المبيعات عن كثب، وعادة ما تكون أهداف البيع مثيرة للتحدي. ومن المرجح بالنسبة للشركات الرائدة في مجال التكلفة أن تكافئ موظفيها من خلال وضع خطط للحوافز والعلاوات تتميز بالسخاء، للتشجيع على تحقيق مستويات عالية من الأداء. وغالباً ما تعتمد الأنماط الثقافية لتلك الشركات على القيم التي تؤكد على العوامل الحاسمة. وتعتبر شركة لنكولن الكتريك وشركة بيبسي مثالين آخرين على تلك الشركات. باختصار أن تبني استراتيجية ريادة تكلفة ناجحة يتطلب تركيز الانتباه على تصميم الهيكل والرقابة من أجل الحد من التكاليف البيروقراطية. إن المديرين والقواعد وآليات الرقابة التنظيمية تكلف أموالاً، ويجب على شركات التكلفة المنخفضة أن تحاول تحقيق الوفورات الاقتصادية عند تطبيق هياكلها التنظيمية. عندما تعتمد الميزة التنافسية للشركة على بناء ودعم ميزة التكلفة المنخفضة، فلاشك أن تبني الترتيبات التنظيمية الصحيحة يُعد أمراً حيوياً.

استراتيجية التميز والهيكل:

يتعين على الشركة لكي تتبنى استراتيجية التميز (Differentiation) تطوير الكفاءة المتميزة في إحدى الوظائف مثل البحوث والتطوير أو التسويق

والمبيعات . وكما أشرنا فيما سبق ، فإن ذلك يعني أن الشركة تنتج تشكيلة واسعة من المنتجات ، إذ تخدم شرائح أكثر من السوق ، ويتعين عليها بوجه عام أن تقوم بتصنيع منتجاتها بحيث تلبي احتياجات العملاء المختلفة . ولاشك أن تلك العوامل تجعل من الصعب تنميط الأنشطة ، كما أن ذلك يتطلب توافر المديرين الوظيفيين . ومن ثم تجد أن الشركة التي تعتمد سياسة التميز عادةً ما تستخدم هيكلاً تنظيمياً أكثر تعقيداً ، أي هيكلاً يتسم بمستوى عالي من التمييز والتكامل مقارنة بالشركات التي تتبنى استراتيجية الريادة بالتكلفة . وتزيد التكاليف البيروقراطية المصاحبة لاستراتيجية التميز عن تلك المصاحبة لاستراتيجية الريادة بالتكلفة ، ولكن هذه التكاليف يجرى استردادها من خلال تحقيق القيمة العالية المضافة للمنتجات المتنوعة .

يتعين على الشركة التي تتبنى استراتيجية التميز أن تقوم بتصميم هيكلها ونظام الرقابة بها حول المصدر المحدد الذي تستقي منه ميزتها التنافسية ، وذلك من أجل إضافة لمسة من التفرد على منتجاتها في أعين عملاءها . ولنفترض أن موطن قوة الشركة التي تنتهج سياسة التميز يكمن في كفاءتها التقنية فالشركة تمتلك أحدث ما وصلت إليه التقنية . وفي هذه الحالة ، يجب تصميم هيكل الشركة ونظم الرقابة حول وظيفة البحوث والتطوير . إن استخدام هيكل المصفوفة ، كما فعلت كل من شركتي تكساس انسترومنتس وتي آر دبليو سيستمز أدى إلى تعزيز اتجاه التحديث وتسريع عملية تطوير المنتج ، حيث أن هذا النوع من الهياكل يسمح بتحقيق تكامل مكثف بين الوظائف المتداخلة . وتساعد آليات التكامل ، مثل قوى المهمة الخاصة والفرق ، على نقل المعرفة بين الوظائف ، كما أنها تركز على وظيفة البحوث والتطوير . كما أن الأهداف المرتبطة بالمبيعات والتسويق والإنتاج يتم تحديدها بحيث تتوافق مع أهداف البحوث والتطوير ، كما يتم تصميم برامج الإعلان التي تركز على الإمكانات التقنية ، وكذلك يجرى تقويم أفراد المبيعات في ضوء فهمهم وإدراكهم لخصائص المنتج الجديد ، وفي ضوء قدرتهم على إحاطة العملاء المتوقعين بتلك المنتجات . وكما لا يحتمل في هذا الموقف وضع أهداف بيعية دقيقة ومحكمة ، حيث أن الهدف المرجو في هذه المرحلة هو تحقيق جودة الخدمة .

كما أشرنا في الفصل الحادي عشر ، هناك مشكلات كثيرة ترتبط بهيكل المصفوفة . وجدير بالذكر أن تغيير تركيب وتشكيل الفرق الإنتاجية والغموض واللبس المترتب على مساءلة الفرد الواحد أمام رئيسين ، كما أن استخدام آليات

تكامل أكثر تعقيداً، فضلاً عن تعاظم صعوبة مراقبة وتقويم فرق العمل يؤدى حتماً إلى زيادة التكاليف البيروقراطية اللازمة لتنسيق أنشطة المهام المختلفة والرقابة. إلا أن الشركات لا تمانع في تحمل تلك التكاليف البيروقراطية العالية المرتبطة بهيكل المصفوفة حيث يهيأ الفرصة لخلق قيمة أعلى خلال تطبيق استراتيجية التمييز.

أحياناً يمكن الحصول على مزايا استراتيجية التميز من خلال استخدام هيكل أقل تكلفة. وعلى سبيل المثال، عندما يمثل التفوق في مجال الجودة أو الاستجابة للعملاء مصدراً للميزة التنافسية للشركة، فإنه في هذه الحالة يكون من الأفضل للشركات أن تقوم بتصميم هيكلها على أساس المنتجات، وفرق الإنتاج، والمناطق. وفي إطار هيكل الفريق الإنتاجي، يمكن لكل مجموعة إنتاجية أن تركز على احتياجات سوق منتج معين.

إن الوظائف الداعمة مثل البحوث والتطوير أو المبيعات يجرى تنظيمها وفقاً لأساس المنتج، وقوى المهمة الخاصة والفرق يتم توجيهها بالمنتج وليس بالبحوث. أما إذا كانت استراتيجية التمييز في الشركة ترتكز على خدمة احتياجات عدد من شرائح السوق المختلفة، فهنا يصبح الهيكل الجغرافي هو الأكثر ملاءمة. وهكذا إذا ما اتجهت الشركة التى تنتهج استراتيجية التمييز إلى التركيز على نوعيات من العملاء، فإنها قد تستخدم الهيكل الجغرافي المصمم وفقاً للمنطق الإقليمي أو وفقاً لنوعيات مختلفة من العملاء مثل شركات الأعمال، العملاء الأفراد، او الحكومة. ولقد قامت كل من كومباك وروكويل انترناشونال مؤخراً بإعادة تنظيم هياكلها للتركيز على احتياجات عملاء معينين أو مناطق خاصة. ويسمح الهيكل الجغرافي الجديد لهما بأن يصبحا أكثر استجابة لاحتياجات نوعيات معينة من العملاء ومن ثم خدمة تلك الاحتياجات بشكل أفضل. وعلى سبيل المثال، فإن المعلومات عن التغييرات التي تطرأ على أفضليات العملاء يمكن استرجاعها سريعاً وتوصيلها لقسمي البحوث والتطوير وتصميم المنتج حتى يمكن للشركة حماية ميزتها التنافسية.

كما يمكن تكييف نظم الرقابة المستخدمة في تحقيق التوافق ففي الهيكل التنظيمي كي تتلاءم مع الكفاءة المتميزة للشركة. وبالنسبة للشركة التى تنتهج سياسة التمييز، فإنه من الأهمية ألا تتحرك الوظائف المختلفة في اتجاهات شتى، إذ في الحقيقة أن التعاون بين تلك الوظائف يُعد امراً حيوياً لتحقيق التكامل بين الوظائف المتداخلة. ومع ذلك وعندما تعمل الوظائف مع بعضها البعض، فإنه يصبح من الأصعب استخدام أنظمة الرقابة على المخرجات.

وبصفة عامة، أنه لأمر عسير أن يتم معايرة وقياس أداء الأفراد في وظائف مختلفة عندما يؤدون عملاً مشتركاً بينهم. ولذلك يتعين على الشركة أن تعتمد أكثر على الضوابط السلوكية والقواعد السلوكية المشتركة والقيم عندما تتبنى استراتيجية التميز.

لهذا السبب نجد أن الشركات التى تتبنى استراتيجية التميز عادةً ما يكون لديها أنواع من الأنماط الثقافية تتباين بشكل ملحوظ مع نظيرتها فى الشركات التى تتبنى استراتيجية التكلفة المنخفضة. ونظراً لأن الموارد البشرية – العلماء البارزين، والمصممين، أو أخصائى التسويق – عادةً ما تمثل مصدر التميز الرئيسى، لذا نجد أن تلك المنظمات تنتهج نمطاً ثقافياً يرتكز على الاحتراف أو ذلك النمط الثقافى الذى يؤكد على مميزات الموارد البشرية بدلاً من التركيز العالى على العوامل الحاسمة (Bottom line). وتعتبر شركات هيولت باكارد وموتورلا وكوكاكولا من الشركات التى تؤكد على نوع ما من الكفاءة المميزة والتى تتبنى أنماطاً ثقافية مهنية.

إن التكاليف البيروقراطية المصاحبة لاستخدام الهيكل ونظام الرقابة فى الشركة التى تنتهج سياسة التميز تعد أعلى مقارنة بتلك الشركات التى تتبنى استراتيجية الريادة بالتكلفة، ولكن المنافع سوف تكون أعظم إذا ما استطاعت الشركة جنى ثمار الأسعار المجزية. إن الشركات تكون على استعداد لتحمل مستوى عالى من التكاليف البيروقراطية المصاحبة للهيكل ونظم الرقابة طالما ستحقق فى النهاية التفوق فى الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للعملاء.

تطبيق استراتيجية مشتركة من التميز والريادة بالتكلفة :

كما أشرنا فى الفصل السادس، نجد أن انتهاج استراتيجية مشتركة تجمع ما بين استراتيجية التميز واستراتيجية التكلفة المنخفضة يمثل أكثر التحديات صعوبة فى مواجهة الشركة عند مستوى النشاط. فمن ناحية يتعين على الشركة تنسيق أنشطتها حول التصنيع وإدارة الموارد لتنفيذ استراتيجية التكلفة المنخفضة. ومن ناحية أخرى يتعين على الشركة تنسيق أنشطتها حول مصدر ميزتها الخاصة بالتميز مثل البحوث والتطوير أو التسويق لحماية كفاءتها فى مجال التحديث والاستجابة للعملاء. وبالنسبة لشركات كثيرة فى هذا الموقف، كان الحل يتجسد فى تبنى هيكل الفريق الإنتاجى الذى ناقشناه فى الفصل الحادى عشر حيث هيكل الفريق أقل تكلفة عند الاستخدام مقارنة بهيكل

المصفوفة ولكنه يوفر مستوى أعلى من التكامل بين الوظائف المتداخلة مقارنة بالهيكل الوظيفى.

وكما نتذكر من الفصل الحادى عشر، فإن هيكل الفريق الإنتاجى، يقسم المهام فى مجموعات على أساس المنتج، مع إدارة خط إنتاجى بواسطة فريق الوظائف المتداخلة، حيث يوفر كل خدمات الدعم الضرورية من أجل طرح المنتج فى السوق. يتجسد دور فريق الإنتاج فى حماية ودعم الميزة الخاصة بالشركة، المترتبة على التمييز، وفى نفس الوقت التنسيق مع قسم التصنيع لتخفيض التكاليف، ومن الشركات التى اتجهت مؤخراً إلى إعادة الهيكلة من الهيكل الوظيفى إلى هيكل فريق الإنتاج، كريزلر وهول مارم كاردس، وزيروكس، حتى تتمكن وبشكل متزامن من تسريع تطوير المنتج والتحكم فى تكاليف التشغيل. وتعتبر شركة جون فلوك مانيوفكشرنج، وهى شركة رائدة فى مجال أدوات الاختبار الإلكترونية، مثالاً جيداً للشركة التى اجادت استخدام فريق الإنتاج لتسريع عملية تطوير المنتج. وقد قامت الشركة بتشكيل " فرق فونيكس " والتى تعتبر بمثابة مجموعات عمل وظيفية متداخلة وأعطيت مهلة زمنية قدرها مائة يوم ومنحت ١٠٠,٠٠٠ دولار لتحديد احتياجات السوق، والمنتج الجديد المناسب لسد احتياجات هذه السوق. وحتى الآن نجحت هذه الفرق فى تطوير منتجين جديدين. وتصف الاستراتيجية من الواقع رقم (٢/١٣) كيفية استخدام شركة ثرى أم لفرق عمل الوظائف المتداخلة لتدعيم ثقافة التحديث والابتكار.

استراتيجية من الواقع (٢/١٣)

كيف استخدمت شركة (3M) الفرق لبناء ثقافة التجديد والابتكار

تهدف شركة 3M والمعروفة بابتكاراتها الإنتاجية الجديدة تحقيق ٢٥% على الأقل من نموها كل عام من خلال منتجاتها الجديدة التى قامت بتطويرها فى غضون الخمس سنوات الأخيرة. اهتمت شركة ثرى أم بتصميم هيكلها وثقافتها لكى تشجع على تطوير منتجاتها ولذلك أتاحت الحرية أمام العاملين للتجريب والتحلى بروح المخاطرة. وعلى سبيل المثال فإن شركة ثرى أم كان لها قاعدة سلوك غير رسمية تتمثل فى أن على الباحثين قضاء ١٥% من وقت عملهم لتطوير مشروعات من اختيارهم.

وبالإضافة إلى ذلك فقد اهتمت شركة 3M بعمل سلم وظيفى لعلمائها لاكتساب التزامهم وولاءهم على المدى الطويل، وقامت بمكافأة المبتكرين الناجحين

المنتجات الجديدة بعلاوات كبيرة وهذه الممارسات العملية، حققت ولاء ودعم علماء الشركة، كما ساعدت على خلق ثقافة تجديد وابتكار فى الشركة.

ولقد أدركت الشركة أيضاً مدى الأهمية المتزايدة لربط جهود الأفراد فى مختلف الوظائف لزيادة سرعة تطوير المنتج. وكما أشرنا سابقاً فإن الأفراد الذين يعملون فى الوظائف المختلفة يعملون على تطوير اتجاهات الوحدات الفرعية المختلفة، وتركيز جهودهم فى مهامهم الخاصة وعدم الآخذ فى الاعتبار حاجات الوظائف الأخرى، ويكمن خطر هذا الاتجاه فى أن كل وظيفة سوف تنمى وتطور قواعد سلوك وقيم التى تتواءم مع احتياجاتها الخاصة وسوف تفعل القليل لتعزيز التكامل والتنسيق فى المنظمة.

ولتجنب هذه المشكلة فقد وضعت شركة 3M نظاماً لفرق عمل الوظائف التى بينها علاقات تبادلية تتكون من أعضاء من العاملين بوظائف تطوير المنتج، وتطوير العمليات، التسويق، والتصنيع، التعبئة، والوظائف الأخرى لخلق قواعد سلوك تنظيمية عامة وقيم ابتكار. ولذلك فقد أصبحت كل المجموعات لديها اهتمامات مشتركة، وتعمل الفرق عن كثب مع العملاء وأصبحت حاجات العملاء هى محك العمل الذى من خلاله تستطيع الوظائف المختلفة إظهار مهاراتها وقدراتها. وعلى سبيل المثال، فإن إحدى فرق العمل المختلطة عملت عن قرب مع مصانع النسيج لتطوير النوع الصحيح من منتج الشريط اللاصق الذى يفى باحتياجاتهم. ولتعزيز التكامل مع فرق العمل وتدعيم قواعد السلوك والقيم فقد ترأس فريق " بطل المنتج " الذى أخذ على عاتقه مسئولية بناء علاقات متماسكة بين أفراد الفريق وتنمية ثقافة الفريق. وبالإضافة لذلك فإن أحد مديرى القمة فى شركة "3M " أصبح راعياً إدارياً وتمثلت وظيفته فى مساعدة الفريق فى الحصول على الموارد، وتوفير الدعم عندما تتغير المسيرة. وبعد كل ذلك فإن تطوير المنتج تعتبر عملية عالية المخاطر والكثير من المشروعات قد لا يحالفها النجاح.

وفى النهاية فقد وضعت شركة 3M برنامج الخطوط الذهبية، والذى يعطى العاملين علاوات مالية سخية لتكريم ومكافأة فرق العمل المختلطة، لكى تقوم بخلق ثقافة تقدر التجديد والابتكار. وتدعم قواعد سلوك وقيم تكافئ عملية تبادل المعلومات بين العلماء والأفراد فى الوظائف المختلفة. وبوضوح فإن كل هذا الاهتمام بخلق ثقافة الابتكار والتجديد والإبداع كان له مردودة الإيجابى على الشركة.

استراتيجية التركيز والهيكل التنظيمى :

فى الفصل السادس أوردنا تعريفاً لاستراتيجية التركيز (Focus strategy).

كاستراتيجية موجهة إلى سوق معينة أو شريحة من المستهلكين. وتركز الشركة على منتج أو سلسلة من المنتجات الموجهة إلى نوع واحد من العملاء أو المناطق. وتتسم هذه الاستراتيجية بتكاليف إنتاج عالية مقارنة بالاستراتيجيتين الأخرتين بسبب انخفاض كمية المخرجات، مما يجعل من العسير على الشركة تحقيق اقتصاديات حجم كبيرة. ونتيجة لذلك، يتعين على الشركة التي تنتهج استراتيجية التركيز الاعتماد على ضوابط التكلفة. ومن ناحية أخرى، وبسبب أن بعض سمات وخصائص منتجها عادةً ما تعطي مثل هذه الشركة ميزتها المتفردة – ربما قدرتها على تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء – فإنه يتعين على الشركة التي تعتمد على استراتيجية التركيز أن تقوم بتطوير الكفاءة المتفردة. ولهذين السببين، فإن الهيكل التنظيمي ونظام الرقابة في الشركة التي تعتمد على استراتيجية التركيز عادةً ما تتبنى الهيكل الوظيفي لمقابلة تلك الاحتياجات. ويعتبر هذا الهيكل ملائماً حيث أنه معد بما يكفي لإدارة الأنشطة الضرورية لخدمة احتياجات شريحة السوق أو طرح سلسلة ضيقة من المنتجات. وفي نفس الوقت، تعتبر التكاليف البيروقراطية المترتبة على استخدام الهيكل الوظيفي منخفضة نسبياً، وليست هناك حاجة ملحة للاستعانة بآليات تكامل معقدة ومكلفة. ويسمح هذا الهيكل بمزيد من الرقابة الشخصية والمرونة مقارنة بالهيكلين الآخرين، ولذلك فهو يؤدي إلى خفض التكاليف البيروقراطية، بينما يعمل على تشجيع تطوير الكفاءة المتميزة. ومع الأخذ في الاعتبار الحجم الصغير لها، فإن الشركة التي تستخدم استراتيجية التركيز يمكن أن تعتمد بشكل أقل على أنظمة الرقابة على المخرجات، والضوابط السلوكية، وبشكل أكبر على النمط الثقافي الذي يعتبر عنصراً حيوياً لتطوير قدرات الشركة الخدمية. وبالرغم أن الرقابة على المخرجات يتعين استخدامها في مجال الإنتاج والمبيعات، إلا أن هذا النمط من الرقابة يُعد غير مكلف بالنسبة للمنظمات الصغيرة.

إن المزج بين الهيكل الوظيفي والنظام الرقابي المنخفض التكلفة يساعد على تعويض تكاليف الإنتاج العالية، وفي نفس الوقت يسمح للشركة بتطوير مواطن القوة المتفردة لديها. ولذلك فإنه لا عجب في أن كثيراً من الشركات تعتمد على استراتيجية التركيز. بالإضافة إلى ذلك ونظراً لارتكاز الميزة التنافسية للشركة على الخدمة الشخصية، فإن مرونة هذا النوع من الهيكل تمنح الشركة فرصة الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، وتعديل منتجاتها استجابة لطلبات العملاء. ويعمل الهيكل إذاً على دعم الاستراتيجية ويساعد

الشركة على تطوير الكفاءة المتميزة والمحافظة عليها.

تعتبر شركة " Aubon pain "، وهي سلسلة لمطاعم الوجبات السريعة متخصصة في المقاهي الفاخرة، والمخبوزات مثل الكرواسون، مثالاً جيداً على الشركة التي أدركت الحاجة لتصميم هيكل ونظام رقابي يتوافق مع استراتيجية التركيز التي تستهدف مجموعات استهلاكية متميزة. ومن أجل تشجيع الحاصلين على امتيازاتها للعمل بمستوى أداء عالي والوفاء باحتياجات المستهلكين، قامت الشركة باستخدام نظام الرقابة اللامركزية في كل المطاعم المرخص بها، بحيث يصبح كلاً منها وحدة وظيفية مستقلة ومن ثم العمل على منح كل مدير من مديري المطاعم صاحبة الامتياز الذين يخفضون التكاليف ويحافظون على الجودة الحافز على وضع مجموعة من الترتيبات الرقابية التي تؤدي إلى خفض التكاليف إلى الحد الأدنى مع تعظيم جودة الخدمة، وذلك من خلال الاعتماد على خطة للمشاركة في الأرباح. وكانت النتيجة تحقيق التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، الأمر الذي ترتب عليه زيادة كبيرة في الأرباح من وراء عمليات منح الامتياز.

ملخص :

يتعين على الشركات عند وضع الاستراتيجية على مستوى النشاط أن تتبنى الصيغة والنمط المناسب من الهيكل ونظام الرقابة، إذا ما أرادت استغلال مواردها بشكل فعال لتحقيق التفوق في مجالات الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء. وتستطيع الشركات أن تتحمل التكاليف البيروقراطية المصاحبة لاستخدام الهيكل التنظيمي وانظمة الرقابة إذا ما ساعدت تلك الأنظمة على زيادة قدرتها على خلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تبني أسعار مجزية لمنتجاتها. ومن ثم وعلى مدار الوقت يتعين على الشركات أن تدير وتغير هياكلها التنظيمية للسماح بتهيئة فرص خلق القيمة. إلا أن كثيراً من الشركات تخفق في استخدام الأنماط المناسبة من الهيكل التنظيمي على مدار الوقت، ومن ثم تفشل في إدارة استراتيجيتها. وتلك الشركات تفتقر إلى النجاح وليس بمقدورها البقاء والاستمرار طويلاً مثل الشركات التي تنجح في تحقيق التوافق بين الاستراتيجية والهيكل والأنظمة الرقابية.

تصميم الهيكل العالمي Global structure :

أشرنا في الفصل الثامن أن الاستراتيجيات التي تتبناها معظم الشركات الكبرى لها بُعد عالمي، إذا ما كانت هذه الشركات تنتج وتبيع منتجاتها في

الأسواق الدولية. وعلى سبيل المثال، نجد أن شركات مثل بروكتر & جامبل، وبعض شركات الأطعمة مثل أتش جي هاينز وكيلوج ونسلة لها عمليات إنتاج في كل أنحاء العالم. وكذلك تفعل كبرى شركات صناعة السيارات والحاسبات. وسوف نتناول في هذا الفصل كيفية تأثير كل استراتيجية من الاستراتيجيات العالمية الأربعة الأساسية عندما تختار الشركة الهيكل التنظيمي والنظام الرقابي.

ولعلك تتذكر من الفصل الثامن ما يلي (١) تُوجه الاستراتيجية المتعددة المحليات تجاه تحقيق الاستجابة المحلية، وتقوم الشركة بتأسيس وحدات وطنية شبة مستقلة في كل دولة تدير من خلالها عمليات الإنتاج وتصنيع المنتجات التي تتوافق مع السوق المحلية، (٢) ترتكز الاستراتيجية الدولية على البحوث والتطوير ويتم ممارسة نشاط التسويق مركزياً في البلد الأم، ويتم ممارسة كل وظائف خلق القيمة الأخرى بشكل لامركزي في الوحدات الوطنية، (٣) توجه الاستراتيجية العالمية نحو خفض التكاليف، وتتمركز كل وظائف خلق القيمة الأساسية في أفضل موقع عالمي، (٤) وتتركز استراتيجية ما وراء الحدود بحيث يمكن تحقيق كل من الاستجابة المحلية والتكامل العالمي، ولذا فإن بعض الوظائف تمركز في أفضل موقع عالمي بينما تمارس الوظائف الأخرى في إطار مركزي وكليهما يستهدف تحقيق الاستجابة المحلية وتسهيل عملية التعلم على نطاق عالمي.

وإذا ما تطلعت الشركة لتطبيق كل استراتيجية بنجاح، فلاشك أن الحاجة إلى التنسيق والتكامل بين المهام العالمية تزداد كلما تحركت الشركة من تطبيق الاستراتيجية المتعددة المحليات إلى الاستراتيجية الدولية، ثم الاستراتيجية العالمية وانتهاءً باستراتيجية ما وراء الحدود. إن التكاليف البيروقراطية المرتبطة بإدارة استراتيجية ما وراء الحدود تعتبر عالية جداً مقارنة بتكاليف إدارة الاستراتيجية المتعددة المحليات. وعلى سبيل المثال، ومن أجل إنجاز استراتيجية ما وراء الحدود يتعين على الشركة نقل كفاءاتها المميزة إلى الموقع العالمي حيث يمكن خلق أعلى قيمة ممكنة، من ثم العمل على إنشاء شبكة عالمية للتنسيق بين الأقسام الخارجية والمحلية. يشتمل هذا التنسيق على إدارة الموارد العالمية المنقولة لتسهيل عملية التعلم على الصعيد العالمي. وبالمقارنة بالاستراتيجيات الأخرى هناك وقتاً أكثر يتم إنفاقه في ممارسة العمليات الإدارية التي تستهدف التنسيق بين الموارد التنظيمية والقدرات لتحقيق أنماط من التعاون العالمي التي تبرر انتهاج استراتيجية ما وراء الحدود. وعلى

النقيض من ذلك نجد أن انتهاج الاستراتيجية متعددة المحليات لا تتطلب تحقيق التنسيق بين الأنشطة على المستوى العالمى نظراً لإدارة أنشطة خلق القيمة تتم محلياً. وتعمل الاستراتيجيات الدولية والعالمية على تحقيق التوافق بين الاستراتيجيتين الآخرتين، برغم أن المنتجات يتعين بيعها وتسويقها على الصعيد العالمى. وحيث أن عمليات نقل المنتج العالمى، يجب أن تدار ليس هناك حاجة ماسة لتنسيق عمليات تحويل الموارد، مقارنة باستراتيجية ما وراء الحدود. والمغزى من ذلك أنه بينما تتحول الشركات من الاستراتيجية المتعددة محلياً مروراً بالاستراتيجية الدولية ثم العالمية وانتهاء باستراتيجية ما وراء الحدود، فإن ذلك يتطلب توافر هيكل أكثر تعقيداً وأنظمة رقابة لتحقيق التنسيق بين أنشطة خلق القيمة المصاحبة لتلك الاستراتيجية. ولذلك تزداد التكاليف البيروقراطية في كل مرحلة من المراحل، وبالنسبة للاستراتيجية المتعددة المحليات تعتبر التكاليف البيروقراطية منخفضة، وتعتبر متوسطة بالنسبة للاستراتيجية الدولية، أما بالنسبة للاستراتيجية العالمية فهى عالية، بينما تعتبر عالية جداً بالنسبة للاستراتيجية ما وراء الحدود (أنظر الجدول ٢/١٣) وبصفة عامة، يتوقف قرار اختيار الهيكل ونظم الرقابة من أجل إدارة المشروعات العالمية على ثلاث عوامل :

(١) القرار الخاص بكيفية تحديد وتوزيع المسئولية والسلطة بين المديرين المحليين والخارجين، حتى يمكن تحقيق رقابة فعالة على العمليات الخارجية للشركة.

(٢) اختيار مستوى التمييز الأفقى الذى يصلح لتقسيم العمليات الخارجية والمحلية إلى مجموعات بما يسمح بأفضل استغلال للموارد ويلبى احتياجات العملاء الأجانب بشكل أكثر فاعلية.

(٣) اختيار أفضل أنواع آليات التكامل والأنماط الثقافية لكى يحقق الهيكل وظيفته بطريقة فعالة.

يلخص الجدول (٢/١٣) أنسب بدائل التصميم أمام الشركة التى تتبنى كلاً من هذه الاستراتيجيات.

جدول رقم (٢/١٣)
علاقات الاستراتيجية العالمية مع الهيكل

العوامل	نوع الاستراتيجية			
	الاستراتيجية متعددة المحليات	الاستراتيجية الدولية	الاستراتيجية العالمية	الاستراتيجيةما وراء الحدود
منخفض	→	الحاجة إلى التنسيق		← عالى
منخفض	→	التكاليف البيروقراطية		← عالى
مركزية السلطة	مفوضة للوحدات الوطنية	القدرات الرئيسية مركزية والأخرى لامركزية فى الوحدات الوطنية	مركزه فى أنسب موقع عالمى	مركزة ومفوضة فى توقيت واحد
التمييز الأفقى	هيكل على أساس المناطق العالمية	هيكل على أساس أقسام دولية	هيكل على أساس مجموعة المنتج العالمى	هيكل مصفوفى عالمى
الحاجة إلى آليات التكامل	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
الثقافة التنظيميه	ليست هامة	هامة إلى حد ما	هامة	هامة جدا

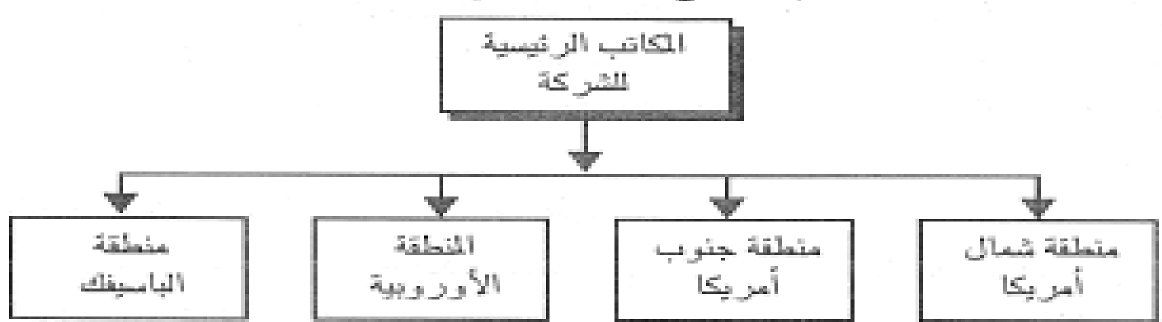
الاستراتيجية المتعددة المحليات والهيكل التنظيمى :

عندما تتبنى الشركة هذه الاستراتيجية، فإنها تعمل بشكل عام فى ظل هيكل مُقسم على أساس المناطق العالمية (أنظر الشكل ١/١٣). وعند استخدام هذا الهيكل فإن الشركة تكرر الأنشطة الخاصة بخلق القيمة، بالإضافة إلى تأسيس قسم خارجي فى كل بلد أو منطقة عالمية تمارس النشاط بها.

بعد ذلك يجرى تفويض السلطة إلى المديرين فى كل قسم خارجي، ومن ثم يتعين عليهم صياغة الاستراتيجية التى تمكن من الاستجابة لاحتياجات البيئة المحلية. ونظراً لأن مديرى المكاتب الرئيسية للشركة بعيدين عن مسرح العمليات، فإنه من المنطقى جعل العمليات الرقابية تتم بشكل لامركزى ومنح سلطة صنع القرار لمديرى العمليات الأجنبية. يعتمد المديرين فى المكاتب الرئيسية العالمية على أنظمة الرقابة على السوق وعلى المخرجات، مثل نسبة العوائد ونسبة النمو فى نصيب الشركة من السوق، بالإضافة إلى تكاليف التشغيل، وذلك فى تقويم أداء الأقسام الأجنبية، كذلك يمكن لهؤلاء المديرين

اتخاذ قرارات خاصة بتوزيع رأس المال وتنسيق عمليات نقل المعرفة الجديدة بين الأقسام على أساس من مثل هذه العوامل والمقارنات العالمية.

شكل رقم (١/١٣)
الهيكل على أساس المناطق العالمية



إن الشركة التى تصنع وتبيع نفس المنتجات فى أسواق كثيرة مختلفة غالباً ما تعمل على تقسيم فروعها الأجنبية إلى مناطق عالمية لتبسيط عملية التنسيق بين المنتجات عبر الدول. وتبعاً لذلك يمكن اعتبار أوروبا منطقة واحدة وكذلك منطقة الهلال الباسيفيكى كمنطقة ثانية، والشرق الأوسط كمنطقة ثالثة. إن هذا التقسيم يسمح بتطبيق نفس مجموعة الأنظمة الرقابية المتعلقة بالسوق ونفس الضوابط السلوكية عبر كل الأقسام المختلفة داخل المنطقة. وهكذا يمكن للشركات تحقيق التعاون من خلال التعامل مع أنماط ثقافية متشابهة، حيث أنه يمكن نقل المعلومات بشكل أكثر سهولة. وعلى سبيل المثال، نجد أن أفضليات المستهلكين تجاه تصميم منتج ما وعملية التنسيق الخاصة به من المحتمل أن تتشابه بشكل كبير بين الدول داخل نطاق إقليم عالمى واحد مقارنة بالبلدان التى تقع فى نطاق مناطق وأقاليم مختلفة.

ونظراً لأن الأقسام الخارجية ربما يكون بينها اتصال ضعيف، أو قد لا يكون هناك اتصال بالمرة، لذا فليس هناك حاجة إلى آليات التكامل. كما لا يحتاج الأمر إلى تطوير نمط ثقافى عالمى، نظراً لعدم وجود عمليات تحويل للاتصالات الشخصية أو الاتصالات غير الرسمية بين المديرين من مختلف الأقاليم والمناطق العالمية. وتستخدم شركات السيارات مثل كريزلر وجنرال موتورز وفورد هياكل على أساس المناطق العالمية لإدارة عملياتهم الخارجية. ومثلاً نجد أن الفرع الأوروبى لفورد لديه اتصال قليل أو لا اتصال على الإطلاق مع نظيره الأمريكى، ورأس المال هو المورد الأساسى الذى جرى تبادله.

إلا أن هناك مشكلة واحدة تعترى الهيكل المصمم على أساس المناطق العالمية مع الاستراتيجية متعددة المحليات. وتتجسد تلك المشكلة فى أن تكرار الأنشطة المتخصصة يترتب عليه ارتفاع فى التكاليف. هذا بالإضافة إلى أن الشركة لا تستفيد من الفرص المتعلقة بتبادل المعلومات والمعارف على أسس عالمية، أو الاستفادة من فرص التصنيع المنخفضة التكلفة. ولقد اختارت الشركات التى تتبنى الاستراتيجية المتعددة المحليات المحافظة على التكاليف عند مستوى منخفض، إلا أنهم يخسرون كثيراً من المنافع من وراء العمل على المستوى العالمى.

الاستراتيجية الدولية والهيكل الوظيفى :

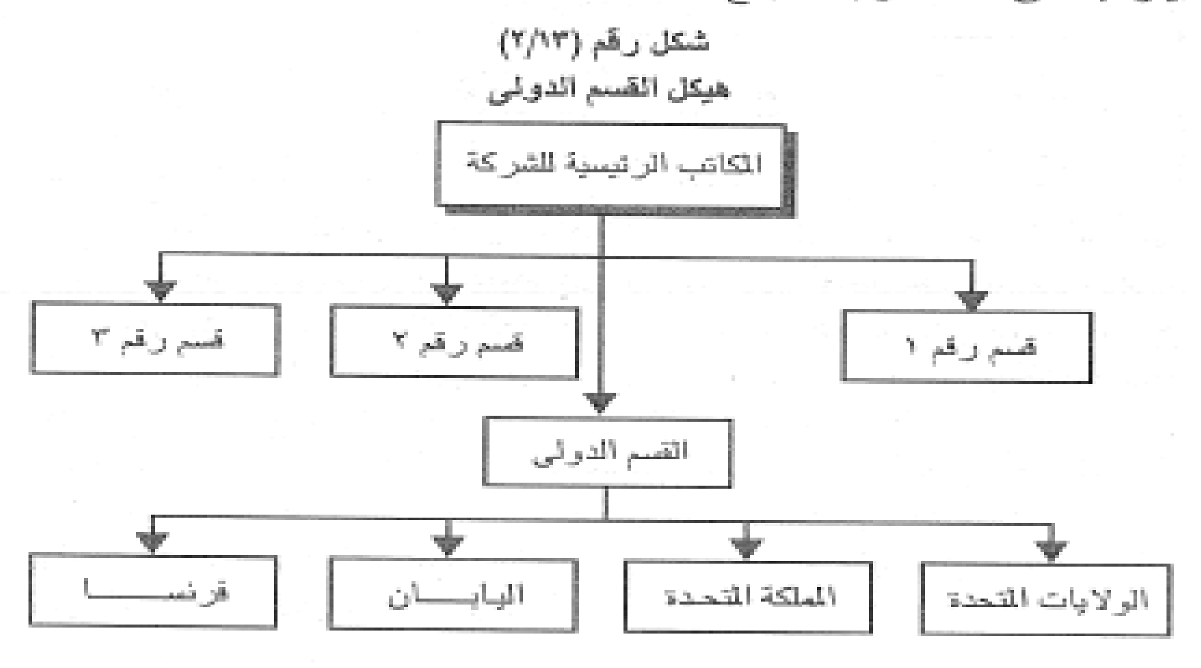
إن الشركة التى تنتهج هذه الاستراتيجية تتبنى مسلكاً آخر نحو التوسع العالمى. وعادةً تتحول الشركة إلى هذه الاستراتيجية، عندما تبدأ فى بيع منتجاتها المصنعة محلياً فى فى أسواق أجنبية. وحتى وقت قريب لم تحاول شركات مثل مرسيدس بنز وجاجوار الإنتاج فى أسواق أجنبية إلا أنهم وعوضاً عن ذلك قاموا بتوزيع سياراتهم المصنعة محلياً على الصعيد الدولى. مثل هذه الشركات عادةً ما تضيف قسم للعمليات الأجنبية إلى هيكلهم القائم وتستمر فى استخدام نفس النظام الرقابى. وإذا ما كانت الشركة تستخدم الهيكل الوظيفى، فإنه يتعين على هذا القسم تحقيق التنسيق فيما بين أنظمة التصنيع والمبيعات والبحوث والتطوير وبين احتياجات السوق الأجنبية. وذلك مع تحجيم عمليات التصنيع وفق الطلب إلى الحد الأدنى.

عادةً ما تقوم الشركة بإنشاء فرع فى البلد الأجنبى لإدارة شئون المبيعات والتوزيع. وعلى سبيل المثال، تتولى فروع مرسيدس بنز الأجنبية توزيع التوكيلات ومكاتب الموزعين وتنظيم عمليات توفير قطع الغيار، وبالطبع بيع السيارات، ويتم بأسس ونظام من الضوابط السلوكية لإحاطة المكتب الرئيسى علماً بالتغييرات التى تطرأ على معدلات البيع وطلبات قطع الغيار وخلافه.

إن الشركة التى تتداول منتجات عديدة مختلفة أو تدير أعمالاً مختلفة من خلال الهيكل المتعدد الأقسام تواجه تحدياً يتمثل فى مشكلة تنسيق انسياب المنتجات المختلفة عبر البلدان المختلفة. ولإدارة عمليات الانتقال هذه، تلجأ شركات كثيرة إلى استحداث قسماً دولياً والذى يتم إضافته إلى الهيكل الحالى (أنظر شكل ٢/١٣) وتتم إدارة العمليات الدولية كنشاط مستقل، بحيث يمنح مديروها سلطة ومسئولية التنسيق بين أقسام الإنتاج المحلية والأسواق الأجنبية.

ويتحكم أيضاً ذلك القسم الدولي في الفروع الأجنبية التي تقوم بتسويق المنتجات، وهو الذي يقرر حجم السلطة المقرر تفويضها إلى الإدارة الأجنبية. وتلك الترتيبات تهيئ الفرصة للشركة للقيام بعمليات أجنبية أكثر تعقيداً نظير تكاليف بيروقراطية منخفضة نسبياً. إلا أن المديرين في البلدان الأجنبية يخضعوا بالضرورة لرقابة المديرين في القسم الدولي، وإذا ما نشبت منافسة بين المديرين المحليين والأجانب للرقابة على العمليات في البلد الأجنبي، فقد يترتب على ذلك نشوب صراع وافتقار للتنسيق.

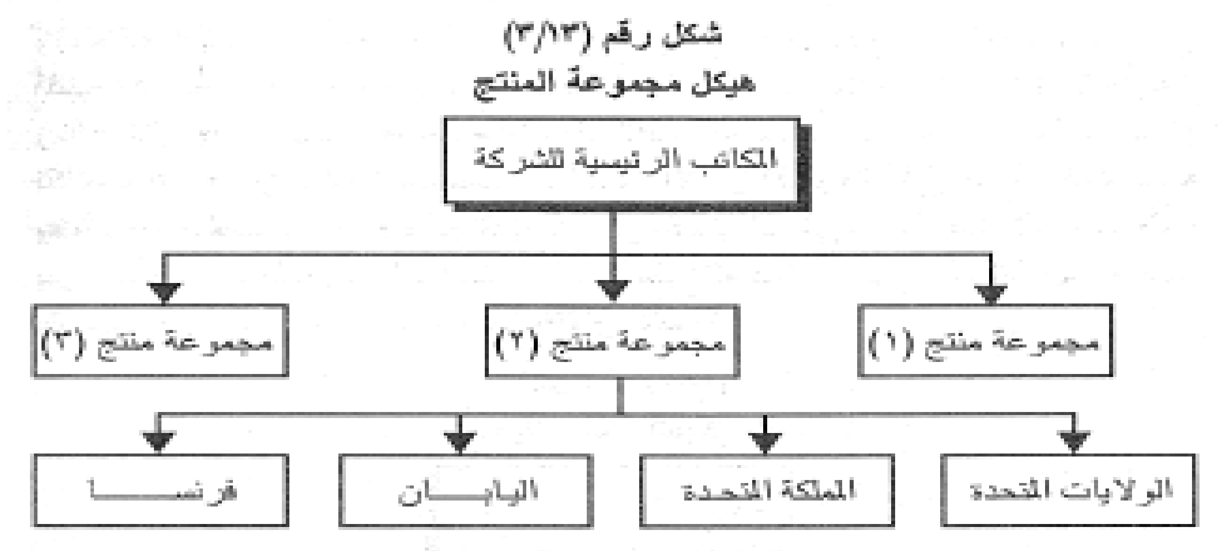
شكل رقم (٢/١٣)
هيكل القسم الدولي



الاستراتيجية العالمية والهيكل التنظيمي :

تشرع الشركة إلى تطبيق الاستراتيجية العالمية عندما تتجه إلى توطين أنشطة التصنيع الخاصة بها وكل أنشطة خلق القيمة الأخرى في الموقع العالمي الأقل تكلفة لزيادة معدلات الكفاءة والجودة والتحديث. وفي مجال السعي وراء الحصول على مكاسب التعلم على الصعيد العالمي، يتعين على الشركة أن تكون على مستوى المشكلات المرتبطة بعمليات التنسيق الكبيرة والتكامل. ويتعين على الشركة أيضاً أن تجد هيكلاً تنظيمياً يمكنه تنسيق عمليات نقل الموارد بين المكاتب الرئيسية والأقسام الخارجية وفي نفس الوقت يوفر الرقابة المركزية التي تقتضيها الاستراتيجية العالمية. إن الحل بالنسبة لكثير من الشركات يتمثل في هيكل مجموعة المنتج العالمي (أنظر الشكل (٣/١٣)).

شكل رقم (٣/١٣)
هيكل مجموعة المنتج



وفى إطار هذا الهيكل يجرى استحداث المراكز الرئيسية لمجموعة المنتج فى البلد الأم فهم مسئولون عن تنظيم كل جوانب خلق القيمة على أساس عالمى. ويسمح هيكل مجموعة المنتج للمديرين تقرير أفضل طريقة لانتهاج الاستراتيجية العالمية. وعلى سبيل المثال، اتخاذ قرار بتحديد أى أنشطة خلق القيمة مثل، أنشطة التصنيع او تصميم المنتج، يجب أداءها وفى أى دولة من اجل زيادة الكفاءة وهناك اتجاه متصاعد بين الشركات اليابانية والأمريكية نحو نقل عمليات التصنيع الخاصة بها إلى بلدان تتميز بانخفاض التكلفة مثل الصين، ولكن يتم تأسيس مراكز تصميم المنتج فى أوروبا أو الولايات المتحدة للاستفادة من المهارات والقدرات الأجنبية.

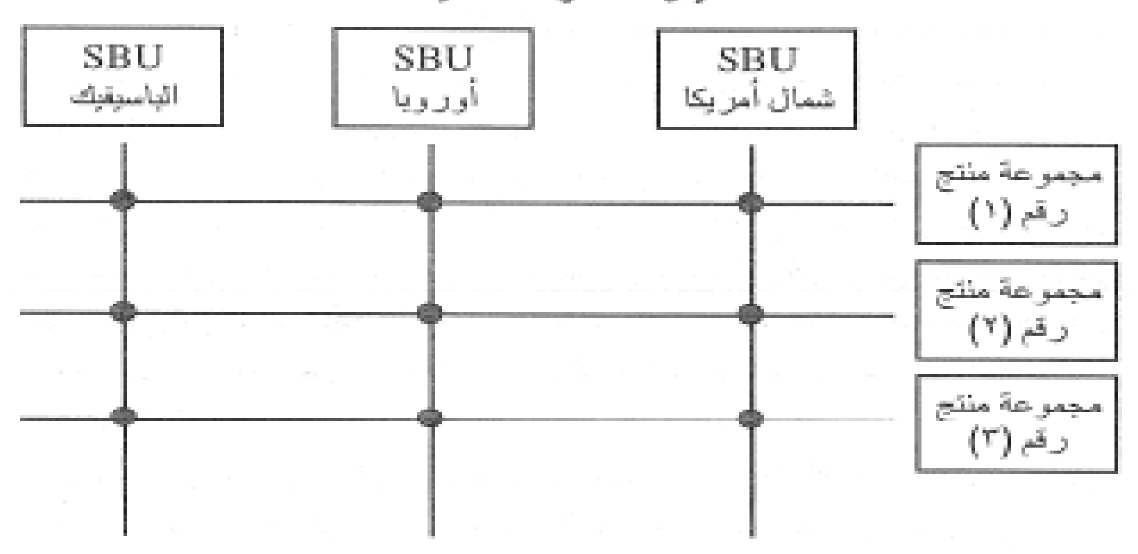
استراتيجية ما وراء الحدود :

يتجسد الفشل الرئيسى لهيكل مجموعة المنتج العالمى فى انه يسمح للشركة أن تحقق التفوق فى الكفاءة والجودة، ولكنه ضعيف عندما يتطلب الأمر الاستجابة للعملاء بسبب استمرار التركيز على الرقابة المركزية لخفض التكاليف. هذا بالإضافة إلى أن هذا الهيكل يجعل من الصعب بالنسبة لمجموعات المنتج المختلفة أن تقوم بتبادل المعلومات والمعارف، والحصول على فوائد ومزايا التعاون. وأحياناً ما تكون المكاسب المحتملة من وراء المشاركة فى العمليات المعرفية المرتبطة بالمنتج والتسويق أو البحوث والتطوير بين مجموعات المنتج، عالية جداً، ولكن نظراً لأن الشركة تفتقر إلى الهيكل التنظيمى الذى من شأنه تحقيق التنسيق بين أنشطة المجموعات، فإنه من الصعب تحقيق تلك المكاسب.

ويلاحظ أن هناك اتجاه متصاعد بين الشركات التى تتجه إلى تبنى هياكل المصفوفة العالمية ، والتى تهيئ لهم الفرصة إلى تخفيض التكاليف من خلال زيادة الكفاءة وتمييز أنشطتهم عن طريق تحقيق التفوق فى عملية التحديث والاستجابة للعملاء وذلك فى آن واحد. والشكل (٤/١٣) يوضح مثل هذا الهيكل الذى تتبناه شركات كيماوية كبيرة مثل دوبونت أو أموكو.

شكل رقم (٤/١٣)

هيكل المصفوفة العالمية



فعلى المحور الرأسي تمثل مجموعات المنتج بدلاً من الوظائف، حيث تتوفر خدمات متخصصة مثل البحوث والتطوير وتصميم المنتج، وكذلك المعلومات التسويقية للأقسام الأجنبية. وعلى سبيل المثال، قد تكون البترول او البلاستيك أو الأدوية، أو الأسمدة. أما بالنسبة للمحور الأفقى، فيمثل عليه أقسام الشركة الخارجية " SBUs " فى مختلف البلدان أو الأقاليم العالمية التى تمارس نشاطها فيها. ويتولى المديرون فى الفروع الأجنبية الرقابة على العمليات الخارجية، ويقومون من خلال نظام للضوابط السلوكية برفع تقرير إلى مديرى الأقسام فى الولايات المتحدة. كما أن هؤلاء المديرون مسئولون أيضاً بالاشتراك مع مديرى الأقسام فى الولايات المتحدة عن تطوير نظم الرقابة، ونظم المكافأة، تستهدف تعزيز تبادل المعلومات حول أنشطة التسويق أو البحوث والتطوير لتحقيق مكاسب من وراء التعاون.

إن هذا الهيكل يوفر قدر كبير من المرونة المحلية ويعطى مديرى الأقسام فى

الولايات المتحدة مورداً هاماً للمعلومات حول الشئون الداخلية. كما أن هيكل المصفوفة يسمح أيضاً بنقل المعلومات والخبرات بين المناطق الجغرافية وبين الأقسام والأقاليم، وحيث أنه يوفر العديد من فرص الاتصال واللقاءات وجهاً لوجه بين المديرين المحلين والخارجين. فإن المصفوفة تيسر نقل القواعد السلوكية والقيم الخاصة بالشركة، ومن ثم إمكانية تحقيق وتطوير النمط الثقافي العالمي للشركة، وذلك يعتبر أمراً هاماً للشركة العالمية، حيث تتسم خطوط الاتصال لديها بالطول، وتتعرض المعلومات خلال ذلك للتحريف. ولقد استغلت كلوب ميد وبشكل كامل تلك الأنماط التعاونية عند إدارتها لتتجاتها. كذلك يساعد هيكل المصفوفة كل قسم من الأقسام المحلية على تحقيق التوازن الإنتاجي، بمعنى تعويض الانخفاض في الطلب في منطقة ما من خلال زيادة الطلب في منطقة أخرى. وعلى سبيل المثال، حققت شركة فيليب موريس توازناً إنتاجياً في السجائر، حيث أن تدهور الطلب على السجائر في الولايات المتحدة قابله تصاعد في الطلب في مناطق أخرى في العالم. وعلى نفس النهج خطط صانعو السيارات اليابانيون استراتيجيتهم الدولية لتعويض الأضرار الناجمة عن قيود الاستيراد أو التحولات والتقلبات الحالية في السوق العالمية.

ومن أجل تفعيل هياكل المصفوفة، تجتهد شركات كثيرة من أجل تطوير ثقافة تنظيمية دولية قوية لتيسر عملية الاتصال والتنسيق بين المديرين. وعلى سبيل المثال، تعمل الشركات بشكل متزامن على نقل المديرين بين المشروعات المحلية والخارجية حتى يمكنهم تطوير وتبني وجهة نظر عالمية. وبالإضافة إلى ذلك ومن أجل تحسين عملية التكامل، تحاول الشركات إنشاء شبكة عالمية من المديرين القادرين على التواصل فيما بينهم وطلب النصح والمشورة. وتتجسد هذه الفكرة في استحداث مصفوفة عقلية (Matrix in the mind) أي شبكة معلومات تسمح للشركة بالاستفادة عالمياً من مهارات وقدرات الأفراد العاملين فيها، باعتبارهم رأسمالها البشري.

ومن أجل دعم وتطوير مفهوم المصفوفة العقلية وتعزيز التعاون تلجأ الشركات أيضاً إلى استخدام أدوات تكامل إلكترونية مثل الاجتماعات باستخدام التليفون والبريد الإلكتروني وشبكات الاتصال العالمية بين الأجزاء المختلفة لمشروعاتهم على الصعيدين العالمي والمحلي. وعلى سبيل المثال، تقوم هيتاشي بالتنسيق بين معاملها التسعة عشر الكائنة في اليابان من خلال الاعتماد

على شبكة اجتماعات تليفزيونية، كما تعتمد كل من مايكروسوفت وهيولت باكارد على أنظمة الحاسب الإلكتروني لتحقيق التكامل بين أنشطتها.

ولاشك أن آليات التكامل هذه توفر مزيداً من التنسيق المطلوب لمساعدة هيكل المصفوفة العالمي على العمل بفاعلية. ويتميز هذا الهيكل بالتعقيد وصعوبة التشغيل ويصاحبه مستوى عالي من التكاليف البيروقراطية. ومع ذلك فإن المكاسب المحتملة للشركة في ظل تحقيق التفوق في جوانب الكفاءة ولاجودة والتحديث والاستجابة للعملاء، تبرر تلك التكاليف. ويتعين على الشركات المشاركة في مباراة المنافسة الدولية المعقدة أن تتبنى كثيراً من تلك العناصر الخاصة بالمصفوفة العالمية من أجل البقاء والاستمرار.

استراتيجية من الواقع (٣/١٣)

إعادة هندسة الهيكل العالمي لشركة نستلة

تعتبر شركة نستلة والتي يقع مقرها في مدينة فيفي بسويسرا، اكبر شركات الغذاء في العالم. وقد بلغت مبيعاتها العالمية عام ١٩٩٦ ٥٠ مليار دولار وتريد ان تضاعف ذلك الرقم بحلول عام ٢٠٠١ م. ولتحقيق هذا الهدف فقد تبنت الشركة برنامج طموح للتوسع العالمي وذلك بضم العديد من الشركات المشهورة إليها، وعلى سبيل المثال شركة بيرير وهي شركة إنتاج المياه المعدنية الفرنسية، وشركة رونتري ماكنتوش وهي شركة صناعة الحلوى البريطانية. وفي الولايات المتحدة قامت نستلة بشراء شركة كارينش العملاقة عام ١٩٨٩ واشترت أيضاً شركات استوفرفودز وكونتاديناً من بين شركات الأغذية الكبيرة الأخرى.

وعادة تتبنى نستلة استراتيجية متعددة المحليات. وتدير شركاتها الإنتاجية من خلال هيكل عالمي الأبعاد. وفي كل دولة كانت كل شركة مستقلة (مثل شركة كارينش) مسئولة عن إدارة كل الأمور المتعلقة باستراتيجية مستوى النشاط بها. وبمعنى أخر "كان للشركات الحرية في السيطرة على عملية تطوير منتجاتها الخاصة بها وكذلك إدارة الأنشطة التسويقية وكذلك العمليات المحلية. ولكن كل القرارات المتعلقة باكتساب الشركات، والتوسع، وقرارات توفير الموارد على المستوى الكلي للشركة مثل قرارات الاستثمار الرأسمالية كانت تتخذ بمعرفة المسئولين التنفيذيين في المركز الرئيسي في مدينة فيفي وحيث أن كل القرارات الهامة كانت تتخذ مركزياً، فإن حجم الهيئة التنفيذية في المركز الرئيسي للشركة قد ازدادت بطريقة دراماتيكية. وفي أوائل التسعينات أدرك رئيس شركة نستلة "هلمت ماوبشر" أن بالشركة مشاكل كبيرة.

ولقد أصبح مديرو الشركة بعيدين كثيراً عن الصعوبات التى تمر بها عمليات الشركات التابعة وتسبب هيكل العمل المركزى فى إبطاء عملية صنع القرار وواجهت شركة نستلة المتاعب بسبب عدم قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية. وعلاوة على ذلك، فإن الشركة كانت فى حالة خسارة وفقدان لكل مكاسبها من خبرات وتعلم عالمى وكذلك التعاون المحتمل من تقاسم الموارد بين الشركات العاملة، والمناطق العالمية، بسبب أن كل شركة كانت تعمل بشكل مستقل ولم يقم المسئولين التنفيذيين على المستوى الكلى للشركة بأية محاولة للتكامل عبر الشركات حول العالم. ولقد أدرك الرئيس السيد ماوشر أن الشركة لا تستطيع زيادة مبيعاتها وأرباحها فى ظل هيكلها الحالى ولخلق قيمة أعلى وأكبر كان على الشركة أن تجد طريقة جديدة لتنظيم أعمالها.

ولقد بدأ ماوشر فى إعادة الهندسة لهيكل شركة نستلة من اعلى لأسفل. فقد قلص بشكل كبير من قوة وسلطة إدارة الشركة وذلك من خلال تطبيق لامركزية السلطة ونقلها إلى المديرين فى مجموعات المنتج السبعة والتى كونها للإشراف على خطوط الإنتاج الرئيسية فى الشركة " مثل القهوة، اللبن، والحلوى " وذلك على مستوى العالم. وكان دور كل مجموعة هو خلق التكامل بين أنشطة الشركات الإنتاجية فى منطقتها وذلك لتحقيق التعاون والمكاسب من التعلم العالمى. وبعد ذلك التغيير، فإن مديرى مجموعة إنتاج الحلوى على سبيل المثال، بدأو فى التنسيق المثمر لتسويق وبيع منتجات حلوى رونترى مثل النعناع، سمارتيز فى كل أنحاء أوروبا وبذلك ارتفعت المبيعات بنسبة ٦٠٪.

ثم قام السيد ماوشر بتحويل اهتمامه إلى الطريقة التى تعمل الشركات الإنتاجية التابعة فى كل دولة أو فى منطقة عالمية. ولقد قام بجمع الشركات العاملة فى منطقة أو دولة فى " SBU " لربط وتنسيق الأنشطة فى الشركات المختلفة فى تلك الدولة. وعندما بدأت الشركات أو الأقسام المختلفة فى التشارك فى أنشطة الشراء والتسويق والبيع المشترك، نتج عن ذلك وفورات كبيرة فى التكلفة. وفى الولايات المتحدة قام فريق إدارة " SBU " برئاسة السيد تيم كرول بتخفيض عدد مكاتب المبيعات القومية من ١١٥ إلى ٢٢ وضغط عد موردى عمليات التعبئة من ٤٣ إلى ٣.

وأخيراً قرر السيد ماوشر استخدام الهيكل المصفوفى لتحقيق التكامل بين الأنشطة المتعلقة بمجموعات المنتج العالمى السبع، وبين عمليات مجموعات الـ "SBU" فى الدولة والمناطق لشركة نستلة. إن الهدف من الهيكل المصفوفى هو جعل الشركة تتبنى استراتيجية ما وراء الحدود القومية، وبما يتيح لها جنى المكاسب من التعليم العالمى وتخفيض التكاليف. وعلى سبيل المثال، فإن تيم كلور

يقضى الآن أسبوعاً كل شهر فى مدينة فيفى مع المسئولين التنفيذيين لمجموعة المنتج، لمناقشة طرق الاستثمار واقتسام موارد الشركة على أساس عالمى وحتى الآن فإن هذا الهيكل المصفوفى اللامركزى، قد زاد من سرعة عملية صنع القرار وتطوير المنتج ومكن الشركة من تكامل أنشطة الشركات الجديدة التى اكتسبتها وظل أمل السيد ماوشر أن يصل بشركة نستلة إلى تحقيق هدف مبيعاتها الطموح بحلول عام ٢٠٠١.

ملخص :

تضم معظم الشركات الكبرى مكون دولى داخل هياكلها التنظيمية. إن حقيقة الأمر بالنسبة للشركات الدولية، مثل بقية الشركات الأخرى هو ضرورة تطبيق الهيكل التنظيمى ونظام الرقابة بما يتوافق مع استراتيجية الشركة على أحسن وجه. ولاشك أن الحاجة إلى تنفيذ ومباشرة الاستراتيجية الدولية بشكل ناجح يضع ضغوطاً وأعباءً متزايدة على مديرى الشركة. حيال تصميم هيكل الشركة وأنظمة الرقابة الخاصة بها، بحيث تتمكن الشركة من الاستجابة إلى تحديات السوق العالمية.

الهيكل والرقابة على مستوى الشركة :

إن مديرى العموم الاستراتيجيين فى الشركة محتاجون إلى اختيار الهيكل التنظيمى الذى يسمح لهم بتشغيل وإدارة عدد مختلف من الأنشطة بكفاءة وفاعلية. وعند هذا المستوى يكون عادةً، تم اختيار الهيكل المتعدد الأقسام. وكلما تعاظم وتنوع حجم النشاط فى محفظة الشركة، كلما ازدادت فرص اعتماد الشركة على الهيكل متعدد الأقسام. ويكمن السبب وراء ذلك فى أن كل قسم يحتاج إلى مجموعة وظائف الدعم الخاصة به لكى يعمل بكفاءة، كما أن العاملين فى المركز الرئيسى فى حاجة إلى متابعة وتقييم العمليات فى الأقسام لضمان تحقيق أهداف الشركة. وحالما يستقر المديرون الاستراتيجيون على اختيار الهيكل المتعدد الأقسام، فإنه يتعين عليهم حينئذ اختيار نوع آليات التكامل ونظم الرقابة التى تجعل الهيكل يعمل بكفاءة. وفى نهاية هذا الفصل سوف نتناول كيفية تأثير استراتيجيات "مستوى الشركة" بالنسبة للتنويع المرتبط والتنويع الغير مرتبط والتكامل الرأسى، على اختيار الهيكل ونظم الرقابة.

كما ورد فى الفصل التاسع، فإن السبب الرئيسى الذى يكمن وراء انتهاج

الشركة للتكامل الرأسي يتجسد في تحقيق اقتصاديات التكامل بين الأقسام. على سبيل المثال، تستطيع الشركة تنسيق القرارات الخاصة بجدولة مواردها بين الأقسام لخفض التكاليف وتحسين الجودة. وقد يعني ذلك إقامة معمل أو مصنع صغير للف وتغليف الصلب بجوار فرن لصهر وتصنيع الصلب، وذلك بغرض تخفيض النفقات الخاصة بإعادة تسخين قوالب الصلب وذلك من أجل تسهيل الرقابة على جودة المنتج النهائي. وتتحقق المكاسب الرئيسية للتنويع المرتبط من خلال تحقيق التعاون أو "اقتصاديات المجال" بين الأقسام. ويمكن للأقسام تحقيق المنافع والمكاسب من خلال نقل الكفاءات الأساسية مثل البحوث والتطوير، أو من خلال المشاركة في التوزيع والبيع. ومع هاتين الاستراتيجيتين تتحقق المكاسب للشركة من خلال بعض عمليات نقل وتداول الموارد بين الأقسام. ومن أجل تأمين تلك المكاسب يجب على الشركة تنسيق الأنشطة بين الأقسام. وبالتالي يجب تصميم الهيكل ونظام الرقابة بما يسمح بأفضل طريقة للتعامل مع عمليات نقل الموارد وتداولها بين الأقسام.

أما في حالة التنويع غير المرتبط، تتحقق المكاسب للشركة من عملية إعادة الهيكلة وإنشاء سوق رأس مال داخلية، تسمح للجهاز الإداري بالشركة بالقيام بأفضل توزيع لرأس المال مقارنة بما لو تم ذلك في سوق رأس مال خارجية. وعند استخدام هذه الاستراتيجية فلا يكون هناك أي نوع من المعاملات أو المبادلات بين الأقسام، إذ يعمل كل قسم بشكل منفصل. وهنا يتعين تصميم الهيكل ونظم الرقابة بحيث يمكن لكل قسم أن يعمل مستقلاً.

يعتمد اختيار الشركة للهيكل وآليات الرقابة على الدرجة التي يتعين على الشركة أن تراقب وتضبط التعاملات بين الأقسام. وكلما ارتفعت درجة الاعتماد المتبادل بين الأقسام. بمعنى كلما زاد اعتماد الأقسام بعضها على البعض الآخر فيما يتعلق بالموارد كلما ارتفعت درجة تعقد نظام الرقابة وآليات التكامل المطلوبة لتحقيق التكامل بين الأنشطة وتفعيل الاستراتيجية. وبناءاً على ذلك كلما زادت الحاجة إلى التكامل، كلما زاد مستوى التكاليف البيروقراطية. ونشير مرة أخرى أن الشركة تكون على استعداد لتحمل التكاليف البيروقراطية العالية المصاحبة لتشغيل استراتيجية أكثر تعقيداً، إذا ما خلقت تلك الاستراتيجية قيمة أكبر. وتجد ذلك موضحاً في الجدول (٣/١٣) الذي يشير أيضاً إلى أنماط الهياكل ونظم الرقابة التي قد تتبناها الشركة لإدارة الاستراتيجيات الثلاثة العامة. وسوف نتناول تلك الاستراتيجيات بالتفصيل في الأقسام التالية.

جدول رقم (٣/١٣)
استراتيجية الشركة والهيكل ونظام الرقابة

نوع استراتيجية الشركة	نوع الهيكل المناسب	الحاجة إلى التكامل	نمط الرقابة		
			رقابة مالية	رقابة سلوكية	ثقافة تنظيمية
التنويع غير المرتبط	متعدد الأقسام	منخفضة (لاتبادلات بين الأقسام)	استخدام كبير (مثل العائد على الاستثمار)	بعض الاستخدامات مثل الموازنات	استخدام قليل
التكامل الرأسي	متعدد الأقسام	متوسط (جدولة نقل وتحويل الموارد)	استخدام كبير (مثل العائد على الاستثمار)	استخدام كبير (مثل المعايرة والموازنات)	استخدام قليل (مثل القيم ومعايير السلوك المشتركة)
التنويع المرتبط	متعدد الأقسام	عالي (لتحقيق التعاون بين الأقسام من خلال وظيفة التكامل)	استخدام قليل	استخدام كبير (مثل القواعد والموازنات)	استخدام كبير (مثل معايير سلوك ، القيم، واللغة المشتركة)

التنويع غير المرتبط :

تعتبر استراتيجية التنويع غير المرتبط بمثابة أسهل وأرخص استراتيجية، يمكن إدارتها ، عندما لا يكون هناك ارتباطات بين الأقسام ، لأن تلك استراتيجية يصاحبها أدنى مستوى من التكاليف البيروقراطية ، وتمثل المطلب الرئيسى من الهيكل ونظام الرقابة أنهما يتيحان الفرصة لمديرى الشركة لتقييم أداء الأقسام بسهولة ودقة. وهكذا، تستخدم الشركات الهيكل المتعدد الأقسام، ويتم تقويم كل قسم بالاعتماد على المعايير الرقابية المالية مثل العوائد على الاستثمار . أيضاً تطبق الشركة أنظمة رقابية محاسبية مميزة، من أجل الحصول على المعلومات سريعاً من الأقسام ، الأمر الذى يتيح لمديرى العموم المقارنة بين الأقسام فى مجالات وأبعاد مختلفة. تعتبر كل من تكيترون ودوفر مثالين جيدين على الشركات التى تستخدم شبكات حاسب معقدة وأنظمة رقابة محاسبية لإدارة هياكلهم ، بما يسمح لها بالتواصل اليومى مع أداء القسم ومتابعته.

عادةً ما يكون لدى الأقسام درجة معقولة من الاستقلال ، إلا إذا فشلوا فى

الوصول إلى أهدافهم فيما يتعلق بالعائد على الاستثمار. وبصفة عامة لا تهتم المراكز الرئيسية للشركات بنوع استراتيجية النشاط التى يتبناها كل قسم إلا إذا كانت هناك مشكلات. وإذا ما نشأت مشكلات فقد يتدخل المركز الرئيسى لاتخاذ إجراءات تصحيحية، مثل تغيير المديرين أو تزويد القسم بموارد مالية إضافية، وإذا ما رأى المديرون استحالة إحداث التحول فقد يتخذون قرارهم بالتخلص من هذا القسم. يسمح الهيكل المتعدد الأقسام للشركة التى تتبنى التنويع غير المرتبط بتشغيل أنشطتها كمحفظة استثمارية بحيث يمكن التصرف فيها بالشراء أو البيع وفقاً لتغير ظروف العمل. وعادة فإن مديرى الأقسام المختلفة لا يعرفون بعضهم البعض، وقد لا يعرفون أيضاً الشركات التى تتضمنها محفظة الشركة الأم.

إن استخدام الأنظمة الرقابية المالية لإدارة الشركة يعنى ضرورة التكامل بين الأقسام. وهذا هو السبب فى أن التكاليف البيروقراطية لإدارة شركة ذات نشاط غير مرتبط منخفضة. إن أكبر مشكلة تواجه إدارة الشركة تتجسد فى تحديد الحصص المالية التى يجب توزيعها على الأقسام المختلفة بطريقة تضمن تعظيم أرباح محفظة الشركة. كما يتعين على إدارة الشركة متابعة مديرى الأقسام، وضمان تحقيق الأقسام للأهداف المتعلقة بالعوائد على الاستثمار.

استراتيجية من الواقع (٤/١٣)

الكوستاندر حسبتها بشكل صحيح

تُعد شركة الكوستاندر والتى تتخذ من وادى فورج فى بنسلفانيا مقراً لها، تُعد واحدة من كبرى الشركات المتخصصة فى المستلزمات المكتبية فى الولايات المتحدة. وهذه الشركة تقوم بتوزيع المستلزمات والموارد المكتبية والورقية من خلال شبكة منتشرة بطول البلاد مملوكة بالكامل لشركات التوزيع. وتتبنى هذه الشركة استراتيجية ناجحة جداً للتنويع غير المرتبط. فمنذ عام ١٩٦٥ قامت الكوستاندر بشراء وبيع أكثر من ثلاثمائة شركة مختلفة. ولقد اعتادت هذه الشركة أن ترتبط مع أكثر من خمسين نوع من الصناعات المختلفة، ولكنها الآن تدير ٥٠ مشروع فى مجالين رئيسيين فقط هما المنتجات الورقية وتوزيع الورق. ومع ذلك فإن مكتب الشركة لم يحاول التدخل فى أنشطة الأقسام المختلفة.

إن السياسة التى تتبعها الإدارة العليا لشركة ألكو هو أن السلطة والرقابة يجب أن تمارس كلياً بشكل لامركزى من قبل مشروعات الشركة. فكل مشروع تركت له الحرية المطلقة فى صنع قراراته التصنيعية والشرائية، بالرغم من فقدان

بعض التعاون المحتمل والممكن في صورة عمليات شرائية وتسويقية على المستوى الكلي للشركة. ولقد انتهجت الإدارة العليا سياسة عدم التدخل بسبب إيمانها بما يمكن تحقيقه من مكاسب عن طريق السماح لمديريها بالتصرف وكأنهم أصحاب عمل مستقلين يفوق الحجم الاقتصادى المحتمل والذى يمكن تحقيقه من خلال تنسيق الأنشطة التى لها علاقة بجميع الأقسام. كما أنها تعتقد أيضاً بأن نظام العمل اللامركزى يسمح للشركة العملاقة بأن تعمل بنفس طريقة أداء الشركة الصغيرة، مما يجنبها مشاكل البيروقراطية المتنامية وكذلك القصور التنظيمى الذاتى.

وتفسر الإدارة العليا فى شركة ألكو دورها بأنه يعفى الأقسام من الروتين الإدارى، مثل حفظ السجلات والحسابات وجمع المعلومات عن أسعار المنافسين فى السوق، مما يسمح لمديرى الأقسام بتحسين وتطوير استراتيجية مستوى نشاطهم، وتركيز أنشطة المعلومات هذه يخفض من التكاليف البيروقراطية فى كل قسم، علاوة أنها تمد الإدارة العليا بالمعايير التى أتاحت لها صنع قرارات أفضل فيما يتعلق بعملية تخصيص الموارد. وان المسئولين عن الأقسام فى شركة الكو يُعدوا وكأنهم شركاء بها، وكانوا يكافأون من خلال منحهم حق رؤسائهم فى الشركة، وربط ذلك بأداء أقسامهم. وحتى الآن فإن شركة ألكو حققت نجاحاً كبيراً من خلال استراتيجيتها اللامركزية، كما أنها حققت معدل نمو مركب يقدر بـ ١٩% سنوياً.

التكامل الرأسى :

يعتبر التكامل الرأسى بمثابة استراتيجية عالية التكلفة فى إدارتها مقارنة بالتنويع غير المرتبط، وذلك لضرورة تحقيق التنسيق بين الأقسام فيما يتعلق بانسياب وانتقال الموارد من قسم لآخر. ويؤثر الهيكل المتعدد الأقسام على مثل هذا التنسيق. هذا الهيكل يوفر الرقابة المركزية الضرورية للشركة المتكاملة رأسياً من اجل تحقيق مكاسب من خلال الرقابة على عمليات نقل وتداول الموارد. تتحمل إدارة الشركة مسئولية استنباط أنظمة رقابة مالية وسلوكية لتعزيز عملية التداول الكفء للموارد بين الأقسام. كما يتم وضع بعض القوانين والقواعد المركبة لإدارة العلاقات الداخلية بين الأقسام وتحديد الكيفية التى تتم بها عمليات التبادل بين الأقسام، الأمر الذى يترتب عليه ارتفاع مستوى التكاليف البيروقراطية. وكما لوحظ سابقاً، أن التبادلات المركبة للموارد يمكن أن تقود إلى ظهور صراع بين الأقسام، ويتعين على مديرى الشركة أن يحاولوا تدنية هذه الصراعات.

كما يجب أن يتم تركيز السلطة فى المركز الرئيسى للشركة (المستوى

الإدارى الأول) مع الحرص فى الشركات المرتبطة رأسياً. إن الأمر هنا ينطوى على خطر انغماس مديرو الشركة فى عمليات التشغيل عند مستوى النشاط (المستوى الإدارى الثانى) إلى النقطة التى تهدد الأقسام بفقدان استقلالها. وكما أشرنا فى الفصل الحادى عشر، يتعين على الشركة أن تحقق التوازن الصحيح بين مركزية الرقابة فى المركز الرئيسى للشركة وبين لامركزية الرقابة عند مستوى الأقسام (المستوى الإدارى الثالث)، إذا ما رغبت الشركة فى تنفيذ استراتيجيتها بنجاح. ونظراً لتعرض مصالح الأقسام للخطر، فإنها تحتاج إلى أن يكون لها دور فى جدولة الموارد ووضع القرارات المتعلقة بنقل وتداول الموارد. وعلى سبيل المثال، نجد أن قسم البلاستيك فى شركة كيميائية له مصالح حيوية فى الأنشطة الخاصة بقسم البترول حيث أن جودة المنتجات التى يحصل عليها من ذلك القسم تحدد جودة منتجاته. إن آليات التكامل الخاصة بالأقسام يمكن أن يترتب عليها تنسيقاً مباشراً وتداولاً للمعلومات بين الأقسام. ولتوجيه عملية الاتصالات بين الأقسام، تعمل الشركة على تكوين فرق عمل لتحقيق هذا الغرض، كما يمكن للشركة أن تعمل على إنشاء مكاتب اتصال. وعلى سبيل المثال، تعتبر إنشاء دور أو وظيفة تتولى عملية التكامل بين الأقسام من الاتجاهات الشائعة فى الشركات الكيميائية والشركات عالية التقنية. ومن المعروف أن آليات التكامل هذه تؤدى أيضاً إلى زيادة التكاليف البيروقراطية.

وهكذا، تُدار عملية التكامل الرأسى من خلال مزيج من الأنظمة الرقابية العامة للشركة وتلك الخاصة بالأقسام. وبرغم أن الهيكل التنظيمى ونظم الرقابة المستخدمة لإدارة هذه الاستراتيجية لها تكاليف بيروقراطية عالية مقارنة بحالة التنويع غير المرتبط، إلا أن المكاسب الناجمة عن التكامل الرأسى غالباً ما تفوق التكاليف العالية.

التنويع المرتبط :

فى حالة التنويع المرتبط تتشارك الأقسام فى المعارف الخاصة بالبحوث والتطوير وقواعد المعلومات الخاصة بالمستهلكين والشهرة وذلك للحصول على مكاسب ذلك التعاون التفاعلى ولاشك أن العملية من الصعب إدارتها، ولذلك يستخدم الهيكل المتعدد الأقسام لتسهيل عملية نقل وتداول الموارد لتحقيق التعاون التفاعلى. حتى مع هذا الهيكل، نجد أن المستويات العالية من التشارك فى الموارد والإنتاج المشترك للأقسام يجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة لمديرى المستوى الأول فى الشركة قياس أداء كل قسم على حدة. وإذا ما رغبت

الشركة في الحصول على مكاسب من ذلك التعاون التفاعلي، فإنه يتعين عليها انتهاج أنماط أكثر تعقيداً من التكامل والرقابة على مستوى القسم، وذلك لكي يعمل الهيكل بكفاءة.

أولاً، هناك صعوبة في استخدام الرقابة المالية نظراً لتشارك الأقسام في الموارد، ولذا ليس من السهل قياس أداء كل قسم على حده. ولذلك تحتاج الشركة إلى تطوير نمط ثقافي للشركة يؤكد على ضرورة التعاون بين أهداف الأقسام وأهداف الشركة ككل، بدلاً من التركيز على أهداف القسم فقط. ثانياً يتعين على مديري المستوى الأول للشركة إرساء وسائل تكامل مميزة لضمان التنسيق بين الأقسام. إن المكاتب التكاملية وفرق العمل يُعد أمراً حاسماً نظراً لأنها توفر السياق والإطار الذي من خلاله يلتقي مديري الأقسام المختلفة ويقومون بتطوير رؤية مشتركة عامة عن الأهداف العامة للشركة. وعلى سبيل المثال، نجد أن هيولت باكارد قد استحدثت ثلاث فرق تكاملية جديدة عالية المستوى، لضمان عمليات تطوير منتجاتها من خلال مجموعتها التقنية قد وجدت طريقها سريعاً إلى أقسامها. وكل تلك العمليات التكاملية الإضافية مكلفة جداً، ولذا يجب إدارتها بحرص وعناية.

إن المنظمة التي تستخدم الهيكل المتعدد الأقسام يجب أن يكون لديها المزيج الصحيح من الحوافز والمكافآت من أجل التعاون إذا ما أرادت تحقيق المكاسب المترتبة على اقتسام المهارات والموارد بين الأقسام. أما في حالة التنويع غير المرتبط، فإن الأقسام تعمل بشكل مستقل، ويمكن للشركة بسهولة أن تكافئ مديرها على إدارة أقسامهم كل على حده. أما في حالة التنويع المرتبط، نجد أن مكافأة الأقسام عملية تتسم بالصعوبة، نظراً لقيام تلك الأقسام بإنتاج مشترك كما يتعين على المديرين الاستراتيجيين أن يكونوا ذو حساسية ومتأهبين لتحقيق المساواة في المكافآت بين الأقسام. ويكون الهدف دائماً هو تصميم الهيكل بحيث يؤدي إلى تعظيم المكاسب من الاستراتيجية المستخدمة مع أقل تكاليف بيروقراطية ممكنة.

إن إدارة استراتيجية التنويع المرتبط تؤدي أيضاً إلى إثارة موضوع غاية في الأهمية عن مقدار وحجم السلطة التي يجب أن تمارس مركزياً، وتلك التي يجب أن تمارس بشكل لامركزي. ويحتاج مديرو الشركة إلى النظر عن قرب عن كيفية تأثير العمليات الرقابية على أداء القسم واستقلاليته. إذا وجد هؤلاء المديرون أنفسهم متورطون في العمليات اليومية الخاصة بالأقسام، فإنهم بذلك يعرضون استقلال القسم للخطر. ويقتطع من عملية صنع القرار

عند مديرى الأقسام. أن مديرى الشركة يرون كل شئ من خلال منظور شامل على مستوى الشركة بدلاً من المنظور المحدود للقسم. وعلى سبيل المثال، حاولت إدارة هاينز فيما سبق عرضه أن تقوم بتطوير نمطاً واحداً من الميزة التنافسية، ميزة تكلفة منخفضة فى كل قسم من الأقسام. ورغم أن هذا الأسلوب قد يصلح بشكل جيد لشركة هاينز، إلا أنه قد لا يناسب بشكل كبير شركة تدير مجموعة متنوعة تماماً من الأنشطة والمشروعات، حيث يتطلب كل نشاط تطوير كفاءته المتفردة الخاصة به. إن المبالغة فى ممارسة الرقابة العامة داخل الشركة يؤدى إلى وضع مديرى الأقسام فى مأزق حرج ويفرض عليهم قيوداً. وعندما يشترك عدد كبير من المديرين فى إدارة نشاطاً ما، فإن الأداء يتدنى والتكاليف البيروقراطية تتصاعد. ولقد عانت شركات مثل آى بى إم وجنرال موتورز من هذه المشكلة، إذ ترهل حجم الهيئة الإدارية العليا للشركة، الأمر الذى ترتب عليه بطء اتخاذ القرارات واستنزاف أرباح الشركة.

موضوعات خاصة فى مجال اختيار الاستراتيجية والهيكل :

كما لاحظنا فى الفصل العاشر، فإن كثيراً من المنظمات فى الوقت الحاضر تتجه إلى تغيير استراتيجيات المستوى الأول فى الشركة وإعادة هيكلة تنظيمها للتوصل لطرق وأساليب لاستغلال مواردهم وقدراتهم من أجل خلق القيمة. وفى هذا الفصل سوف نركز على ثلاث موضوعات متعلقة بالاستراتيجية والهيكل، تلك الموضوعات تظهر أثناء عملية إعادة البناء والهيكلة، وتلك الموضوعات هى : إدارة عمليات الاندماج والاكتساب، وإدارة المشروعات المشتركة الجديدة، وإدارة المصادر الخارجية من خلال تطوير هيكل شبكة العمل.

(أ) الاندماج والاكتساب والهيكل :

لقد لاحظنا فى الفصل العاشر أن عمليات الاكتساب والاندماج تعتبر الوسائل الأساسية التى تعتمد عليها الشركات للدخول إلى أسواق جديدة والتوسع فى حجم عملياتها. ولقد ناقشنا فيما سبق المزايا والعيوب الاستراتيجية لعمليات الاندماج. وسوف نتناول الآن كيفية تصميم الهيكل ونظم الرقابة لإدارة عملية الاكتساب الجديدة. ويُعد هذا الموضوع على جانب كبير من الأهمية، وذلك نظراً لفشل عمليات اكتساب كثيرة، وأحد أهم الأسباب الرئيسية يكمن فى ضعف أداء الشركات حيال تحقيق التكامل بين الأقسام

الجديدة والهيكل التنظيمي للشركة . إن العامل الأول الذى يصعّب إدارة عمليات الاكتساب الجديدة يتجسد فى طبيعة الأنشطة التى تكتسبها الشركة . فإذا ما اكتسبت الشركة أنشطة مرتبطة بأنشطتها القائمة . فستجد سهولة فى تحقيق التكامل بين تلك الأنشطة المكتسبة وهيكلها التنظيمي الأساسي . كما يمكن توفيق الأنظمة الرقابية المستخدمة فى الشركة التى تتبنى استراتيجية التنويع المرتبط مع الأقسام الجديدة . ولتحقيق المكاسب من وراء التعاون التفاعلي " Synergies " ، يمكن للشركة أن تتوسع فى فرق المهام الخاصة (Task forces) بها أو زيادة عدد الأدوار التكاملية ، ومن ثم يمكن إدماج الأقسام الجديدة مع الهيكل التنظيمي القائم متعدد الأقسام .

وإذا لم يدرك المديرون كيف يطورون الروابط بين الأقسام كي يتمكنوا من جنى مكاسب من وراء تحقيق اقتصاديات المجال ، فمن المؤكد أن تؤدى الأنشطة الجديدة فى شكل ضعيف . ويحاول بعض المؤلفون أن يبرهن على أهمية جودة الإدارة . ويتعين على الشركة الاستعانة بمديرين قادرين على إدراك أشكال التعاون التفاعلي بين الأنشطة المختلفة ، ومن ثم جنى المكاسب من وراء عمليات الاكتساب والاندماج . وعلى سبيل المثال ، يشير بورتر إلى حالة فيليب موريس ، الشركة الشهيرة فى إنتاج السجائر التى سيطرت على شركة ميللر برويتج . وقد يبدو على السطح أن هاتين الشركتين يعملان فى مجالين مختلفين تمام الاختلاف . إلا أنه عندما ننظر إلى منتجاتهم كمنتجات استهلاكية غالباً ما تشترى وتستهلك معاً ، عندئذ تصبح إمكانية بيعها وتوزيعها وتسويقها فى إطار تعاونى أكثر وضوحاً ، وبالتالى يمكن أن نقول أن هذا الاندماج يعد نجاحاً عظيماً . أما إذا أكتسبت الشركات أنشطة غير مرتبطة ، وذلك بغرض إدارتها وتشغيلها فقط كمحفظة استثمارية ، فإن تلك الشركات قد لا تواجه مشكلات فى إدارة عمليات الاكتساب . وعلى سبيل المثال ، نأخذ العبرة من استراتيجية الاكتساب لإحدى كبرى الشركات فى أمريكا وهى مشروع المنتجات الأمريكية الموضحة فى الاستراتيجية من الواقع رقم (٥/١٣) .

استراتيجية من الواقع (٥/١٣)

لا مشاكل فى شركة المنتجات الأمريكية

قامت شركة " ABP " شركة المنتجات الأمريكية والتى تُعد واحدة من كبريات المنتجين للنماذج (Forms) المستخدمة فى أنشطة الأعمال فى الولايات المتحدة ، بتطوير هيكل متعدد الأقسام لإدارة استراتيجية التنويع المرتبط . فلقد أسست هذه

الشركة والتي تتخذ من أطلنطا مقراً لها ثلاثة أقسام مختلفة لتصنيع وطبع فواتير وأغلفة تصنع وفقاً لطلب الزبون، وهذه النماذج تستخدم بشكل مستمر في طابعات الكمبيوتر. ومع ذلك في ظل انخفاض الطلب في السوق على تلك المنتجات والانكماش في هوامش الأرباح قررت " ABP " قصم عرى الماضي والبحث عن فرص أعمال جديدة. فلقد عكفت على تبني استراتيجية جديدة للتنويع غير المرتبط وقامت بشراء شركة جين كوت " Jen - Coat " وهي شركة متخصصة في صناعة العلب البلاستيكية للمنتجات الغذائية ومنتجات العناية الصحية، واشترت أيضاً شركة بوك كرافتس " Book crafters " شركة طباعة متخصصة. ولأن الإدارة العليا حددت أدواراً متميزة للمراكز الرئيسية للشركة وكذلك للأقسام التشغيلية، لذا لم تعاني " ABP "من أي مشاكل في إدارة هذه الأنشطة الجديدة من خلال هيكلها المتعدد الأقسام.

وأصبح دور مركز الشركة هي السيطرة والتحكم في العمليات التمويلية، ووضع الموزانات وإدارة النواحي المتعلقة بأجور العاملين في الخمسة أقسام، وذلك للتركيز على الاستراتيجية العامة للشركة. وكان دور رؤساء تلك الأقسام يتمثل في إدارة المبيعات والتسويق والتصنيع وذلك لإدارة استراتيجية مستوى النشاط. وهذا التوزيع الواضح للمسئوليات هو في صالح الشركة والتي لم تواجه أية مشكلات في إدارة كلا الإستراتيجيتين في آن واحد، وهي تسعى حالياً لمزيد من الاكتسابات للشركات الأخرى.

قد تظهر مشكلات التنفيذ فقط عندما يحاول مديرو المستوى الأول في الشركة أن يتدخلوا في مجالات أعمال لا يعرفون إلا القليل عنها أو عندما يستخدمون هيكلاً وأنظمة رقابية غير مناسبة لإدارة النشاط الجديد. ويحاولون تحقيق النوع الخطأ من المكاسب والمنافع من وراء الاكتساب. وعلى سبيل المثال، إذا ما حاول المديرون تحقيق التكامل بين شركات ذات مجالات وأنشطة متنوعة، مع أخرى ذات أنشطة غير متنوعة ومستخدمين الأنواع غير المناسبة من الأنظمة الرقابية على مستوى القسم أو يتدخلون في استراتيجية مستوى النشاط (المستوى الإداري الثاني) فيترتب على ذلك هبوط وضعف في أداء الشركة. ومعاناتها من ارتفاع مستوى التكاليف البيروقراطية. تلك الأخطاء توضح لنا الأسباب الكامنة وراء نجاح عمليات الاكتساب لشركات ذات أنشطة مرتبطة، مقارنة باكتساب شركات ذات أنشطة متفاوتة وغير مرتبطة.

ولذلك يتعين على المديرين أن يكونوا على درجة عالية من الحساسية تجاه المشكلات المصاحبة لعملية السيطرة على مشروعات جديدة من خلال عمليات اندماج أو اكتساب. وكما هو الحال بالنسبة لكثير من المديرين، فإنهم نادراً ما يدركون المسائل الحقيقة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة الأنشطة الجديدة، وكذلك تقدير مستوى التكاليف البيروقراطية المتعلقة بإدارة الاستراتيجية حتى يتعاملوا مع تلك المسائل بشكل شخصي. وحتى عند اكتساب أنشطة مرتبطة، فإنه يتعين على المديرين الجدد إدراك أن كل نشاط أو مشروع له ثقافته المتفردة أو طرقه وأساليبه الخاصة في إنجاز العمل. إن مثل هذه الخواص يجب إدراكها لكي تدار المنظمة الجديدة بشكل ملائم. وبمرور الوقت تستطيع الإدارة الجديدة أن تغير النمط الثقافي وأن تعدل هيكل العمل الداخلي للشركة، ولكن هذه مهمة شاقة جداً، وذلك لأنه لابد من تغيير فريق الإدارة العليا والهيكل التنظيمي يهدف إلى تغيير الطريقة والمنهج التي يتصرف بها الأفراد. وسوف نناقش ذلك بالتفصيل في الفصل الرابع عشر. عندما نتناول السياسات النظامية والتغيير الاستراتيجي.

(ب) المشروعات الداخلية والهيكل :

إن البديل الرئيسي لتحقيق النمو من خلال عملية الاكتساب والاندماج تتمثل في تطوير الشركة لمشروعات داخلية جديدة. ولقد أطلقنا على هذه الاستراتيجية في الفصل العاشر اسم استراتيجية المشروعات الداخلية الجديدة (Interal new venturing)، وقد ناقشنا مزاياها في مجال النمو والتنويع. وسوف نتناول تصميم الترتيبات الداخلية المناسبة لتشجيع تطوير المشروعات الجديدة.

إن إدراك وفهم مديري الشركة أن المشروع الداخلي الجديد هو شكل من أشكال المخاطرة المحسوبة. كما أن التصميم يجب أن يشجع على الابتكارية وأن يتيح لمديري المشروعات الجديدة الفرصة ويهيأ الموارد اللازمة لتطوير منتجات أو أسواق جديدة. وعلى سبيل المثال، تمنح هيولت باكارد مديريها حيزاً كبيراً من الحرية في هذا المجال. ولكي تشجع عملية التحديث والتجديد تمنح الشركة مديريها فرصة العمل في مشروعات غير رسمية بينما هم يؤدون مهامهم المحددة وبشكل أكثر عمومية. ويتعين على المديرين اختيار الهيكل والأنظمة الرقابية الملائمة لتشغيل المشروعات الجديدة.

تمثل أقسام المشروع الجديدة أحد اهم خيارات التصميم الرئيسية. ومن أجل

توفير الاستقلال لمديرى المشروعات الجديدة لكى يتمكنوا من التجريب والمخاطرة، تعمل الشركة على إنشاء قسم خاص بالمشروعات الجديدة، بحيث يكون مستقلاً عن الأقسام الأخرى، وجعله مركزاً للمنتج الجديد أو لتطوير مشروع جديد. وبعيداً عن المتابعة اليومية للإدارة العليا يتجه العاملون فى الأقسام لتبنى العمليات الابتكارية الخاصة بالمشروعات الجديدة. ويجرى إدارة وتشغيل القسم بالاعتماد على أنظمة رقابية تدعم وتقوى روح المخاطرة. وهكذا فإن رقابة السوق والرقابة على المخرجات تكون غير مناسبة نظراً لأنها يمكن أن تؤدى إلى تثبيط روح المغامرة والمخاطرة. وبدلاً من ذلك تعمل الشركة على تطوير ثقافة تدعم روح المخاطرة، هذا القسم من اجل توفير مناخ صالح للتحديث. ويجب مع ذلك تحرى الحذر عند إرساء الأنظمة الرقابية البيروقراطية التى تشكل قيوداً على حرية التصرف واتخاذ القرار، وإلا فقد تُرتكب أخطار مكلفة وقد تضيع الموارد وتتبعثر على أفكار عبثية.

ومن المهم فى إدارة قسم المشروعات الجديدة الاعتماد على آليات التكامل مثل فرق المهام وفريق العمل لاستعراض الأفكار الجديدة. ويشترك مديرون من اقسام البحوث والتطوير، والمبيعات، والتسويق، وتطوير المنتج، بشكل ايجابى فى عملية استعراض ودراسة هذه الأفكار. وبصفة عامة يجب أن يدافع مروجو ومخططو المنتجات الجديدة عن مشروعاتهم مثل أن تقوم لجنة التقويم الرسمية، المشكلة من مديرين متمرسين من الأقسام الأخرى بتأمين الموارد من أجل تطوير مثل تلك المشروعات. إن شركات مثل ثرى إم وآى بى إم وتكساس انسترومنت تعتبر أمثلة ناجحة على الشركات التى تستخدم هذا الأسلوب لخلق فرص داخلية.

ولابد من توخى الحذر والحيطة للحفاظ على استقلال قسم المشروعات الجديدة. وكما أشرنا آنفاً فإن تكاليف البحوث والتطوير عالية، بينما الموارد غير مؤكدة. وبعد إنفاق ملايين الدولارات كثيراً ما يصبح مديرى الشركة معنين بأداء القسم، ويضمنون رقابة صارمة على المخرجات أو موازنات قوية. ولاشك أن تلك الإجراءات تضر بالثقافة المشجعة على المبادأة والمخاطرة.

أحياناً وبعد خلق ابتكار جديد (منتج جديد)، يتطلع قسم المشروعات الجديدة إلى جنى المنافع بتصنيع ذلك المنتج وتسويقه. وعندما يحدث ذلك يصبح القسم قسماً تشغيلياً عادياً وتهبط روح المخاطرة والمبادأة ويتعين على المديرين

الاستراتيجيين أن يتخذوا خطوات لتوفير هياكل تنظيمية لدعم روح المبادأة.

وتمتلك شركتى هيولت باكارد طريقة جديدة للتعامل مع المشروعات الجديدة. ففى أقسام التشغيل وحالما يتم تطوير منتج جديد يكون قادراً على تغطية نفقاته، فإنه يجرى تشكيل قسماً جديداً لإنتاج وتسويق المنتج بهذا الشكل تحافظ الشركة على صغر حجم أقسامها وعلى استمرار روح المبادأة فى تلك الأقسام. إن هذه الترتيبات توفر أيضاً مناخاً جيداً للتحدى والتحديث. وخلال السنوات العديدة الماضية اكتشفت هيولت باكارد أن وجود العديد من أقسام المشروعات الجديدة يُعد أمراً مكلفاً جداً، ولذلك اتجهت إلى دمج بعضاً منها. ويبدو أن الشركة تتحرك تجاه الاحتفاظ بقسم واحد فقط للمشروعات الجديدة.

تعتبر المشروعات الداخلية بمثابة وسائل هامة، والتى بها يمكن للشركات الكبرى أن تحافظ على قوة الدفع وتنمو من خلالها. أما البديل لذلك فهو اكتساب مشروعات صغيرة قد طورت بالفعل بعض الكفاءة التقنية. وهذا الأسلوب قد يصادف نجاحاً بالفعل، كما أنه يخفض وبوضوح من أعباء الإدارة، إذا ما اتجهت الشركة إلى تشغيل مشروعاتها الجديدة ككيان مستقل. وخلال السنوات القليلة الماضية. ومن المحتمل بالنسبة للشركات الكبرى أن تقوم بتشغيل مشروعاتها بالاعتماد على كلتا الطريقتين اكتساب بعض المشروعات الجديدة وتطوير مشروعات أخرى داخلية. ومع تزايد حدة المنافسة من الخارج والتى هددت سيطرة هذه الشركات على مشروعاتها القائمة، اضطرت هذه الشركات إلى تقويم الفرص من أجل تعظيم معدلات النمو على المدى الطويل فى المشروعات الجديدة، وقد قام الكثير من تلك الشركات بإجراء عمليات اكتساب.

(ج) هيكل شبكة العمل" والمنظمة الافتراضية" :

كما أشرنا فى الفصلين التاسع والعاشر، نجد أن الاعتماد على المصدر الخارجي يتصاعد بسرعة لأن المنظمات قد أدركت من الفرص التي يوفرها المصدر الخارجي لخفض التكاليف وزيادة المرونة. ولقد أنفقت الشركات الأمريكية مائة بليون دولار على التوريد من المصدر الخارجي، كما أن شركات مثل أى دى أس التى تتولى إدارة نظم المعلومات لكبار المنظمات مثل زيروكس وكوداك، اللتان تعُدان من أكبر المستفيدين من هذا الأسلوب التنظيمى الجديد. وعلى نفس النمط على المستوى العالمى، نجد أن تطور شبكة

عمل عالية من التحالفات الاستراتيجية بين الشركات تعتبر بمثابة بديل لاستخدام الهيكل المصفوفى العالمى المركب.

ومن أجل تطبيق أسلوب المصدر الخارجي بشكل فعال، فإنه يتعين على المديرين الاستراتيجيين أن يقرروا ما هى الترتيبات التنظيمية التى يجب تبنيها. وبشكل متصاعد فإن شبكة العمل التى تتجسد فى مجموعة من التحالفات الاستراتيجية التى تقوم المنظمة باستحداثها بالتعاون مع الموردين والمصنعين والموزعين لإنتاج وتسويق منتج ما، قد أضحت بمثابة الهيكل المختار لتطبيق أسلوب المصدر الخارجي، وكمثال على هيكل شبكة العمل، تلك السلسلة من التحالفات الاستراتيجية التى شكلتها شركات السيارات اليابانية مثل تويوتا وهوندا، مع مورديهم الذين يزودونهم بمحاور السيارات وصناديق التروس ونظم تكييف الهواء. ويعمل أعضاء شبكة العمل معاً على أساس طويل المدى للتوصل لطرق جديدة لخفض التكاليف ورفع جودة منتجاتهم. هذا بالإضافة إلى أن تطوير هيكل شبكة العمل يسمح للمنظمة بتجنب تكاليف التشغيل العالية الخاصة بالهيكل التنظيمى المعقد (تكاليف استخدام العديد من المديرين على سبيل المثال).

أخيراً، يسمح هيكل شبكة العمل للشركة بتشكيل تحالفات استراتيجية مع موردين أجانب، الأمر الذى يعطى المديرين فرصة الوصول إلى مصادر أجنبية منخفضة التكلفة لدخلاتها، الاستراتيجية من الواقع رقم (٦/١٣) تصف هيكل شبكة العمل التى تستخدمها شركة نيك لإنتاج وتسويق أحذيتها الرياضية. إن بعض الشركات الصغرى التى تعتمد على استراتيجية التركيز تذهب إلى أبعد مما ذهبت إليه شركة نايك، إذ قامت باستحداث هيكل شبكة عمل لانجاز معظم أنشطتهم الوظيفية. ولقد استحدثت شركة توبس تيل، وهى شركة صغيرة كائنة فى تكساس تتخصص فى بيع أدوات تصفيف الشعر، تحالفات استراتيجية مع الشركات الأخرى التى لا تقوم بتوزيع وبيع منتجاتها فحسب، ولكن أيضاً تصميم وتسويق وتغليف تلك المنتجات. وبصرف النظر عن رئيسها التنفيذى توميما إدمارك الذى يتولى قيادة وتنسيق تلك التحالفات، والذى يمثل العمود الفقرى لتلك الشركة، نجد أن الشركة ليس لديها فى الغالب موظفين دائمين، ولكن فقط شركات خارجية وأفرادهم الذين يتعاقدون مع إدمارك لأداء خدمات خاصة فى مقابل ما يتلقونه من أجر مقطوع.

استراتيجية من الواقع (٦/١٣)

الهيكل الشبكي لشركة نيك

تعتبر شركة نيك (Nike) والتي تتخذ من بيفرتون فى أوريجون محلاً لها ، من أكبر وأكثر شركات الأحذية تحقيقاً للأرباح فى العالم . كما يُعد الهيكل الشبكى الذى وضعه السيد فيلب نايت مؤسس شركة نيك ورئيسها التنفيذى هو مفتاح نجاح هذه الشركة . وقد وضع هذا الهيكل ليسمح لشركته بإنتاج وتسويق أحذيتها . وكما ناقشنا آنفاً فإن الشركات الأكثر نجاحاً اليوم هى التى تتبنى فى آن واحد استراتيجية التكلفة المنخفضة والتمييز . ولقد أدرك السيد فيلب نايت ذلك مبكراً لذا فإنه وضع هيكلاً تنظيماً يتيح لشركته تحقيق هذا الهدف .

وإلى حد بعيد فإن وظيفة التصميم التى يشغلها مجموعة من المصممين الموهوبين ، تُعد بدرجة كبيرة أكبر وظائف المركز الرئيسى فى بيفرتون ويقوم هؤلاء المصممين بابتكار تصميمات جديدة فى مجال الأحذية الرياضية مثل الأحذية ذات الوسائد الهوائية وكذلك أير جوردانز " Air Jordans " التى أنتجتها شركة نيك بنجاح فائق . ويستخدم هؤلاء المصممين تقنيات الحاسب الآلى (Cad) فى عمليات تصميم الأحذية ، كما أن المعلومات المتعلقة بالإنتاج الجديد والتى تتضمن تعليمات التصنيع يتم تخزينها إلكترونياً . وعندما ينتهى المصممين من عملهم فإنهم يقومون بإرسال كل برامج المنتجات الجديدة إلكترونياً إلى شبكة عمل من الموردين والمصنعين فى جنوب شرق آسيا والذين شكلت معهم شركة نيك تحالفات استراتيجية . فعلى سبيل المثال ، قد تقوم الشركة بإرسال تعليمات التصنيع الخاصة بتصميم نوع جديد من النعال إلى مورد فى تايوان ، وتقوم فى نفس الوقت بإرسال تعليمات عن الجزء العلوى الجلدى للحذاء إلى مورد فى ماليزيا . ويقوم هؤلاء الموردين بتصنيع أجزاء الحذاء ، والتى حينئذ يتم إرسالها للتجميع النهائى إلى مصنع ثالث فى الصين شكلت معه شركة نيك تحالفاً استراتيجياً . ثم تجرى عملية شحن هذه الأحذية بحراً من الصين لموزعين فى جميع أنحاء العالم ومن ٩٩ مليون زوج من أحذية نيك المصنعة سنوياً ، فإن ٩٩% منها يتم تصنيعها فى جنوب شرق آسيا .

وهناك ميزتين أساسيتين يحققهما الهيكل الشبكى لشركة نيك ، أولاهما ، انخفاض تكاليف شركة نيك وذلك لأن الأجور فى شرق آسيا تمثل جزءاً يسيراً مما يدفع من أجور العاملين فى الولايات المتحدة . وهذا يمنح نيك ميزة التكلفة المنخفضة ، وثانيهما ، ان شركة نيك أصبحت قادرة على المواكبة السريعة للتغير فى موضة الأحذية الرياضية . وباستخدام نظامها العالمى للحاسب الآلى ، فإن نيك

يمكنها وبموضوعية خلال الليل أن تغير التعليمات التي تعطيها لكل موردیها وبذلك فإنه خلال أسابيع قليلة تستطيع مصانعها الخارجية إنتاج أنواع جديدة من الأحذية. وإذا ما فشل أحد شركاء التحالف في التوافق مع معايير نيك فإنها سرعان ما تستبدله بشريك آخر، لذا فإن لشركة نيك رقابة محكمة على هيكلها الشبكي وفي الحقيقة فإن شركة نيك تعمل عن قرب مع موردیها لكي تتمكن من الاستفادة من أية تطورات تكنولوجية جديدة من الممكن أن تساعد في تخفيض تكلفتها وزيادة الجودة.

إن قدرة شركة نيك للحصول على كل أجزاء منتجاتها المصنعة من الخارج قد أتاحت للسيد نايت أن يحافظ على هيكل شركة نيك في الولايات المتحدة صغيراً ومرناً. إن لنيك القدرة على استخدام هيكل وظيفي لتنظيم أنشطتها كما أن السيد نايت قد وزع مهام الرقابة على عملية التصميم على مجموعات عمل مسئولة عن تطوير كل نوع من أنواع الأحذية الرياضة الجديدة التي تشتهر بها نيك.

إن قدرة المديرين على تطوير هيكل شبكة العمل لإنتاج أو توفير السلع والخدمات التي يريدها عملاءهم بدلاً من خلق هيكل تنظيمي معقد لإنجاز هذه المهمة، قد أدت بكثير من الباحثين والمستشارين إلى نشر فكرة " المنظمة الافتراضية ". وتتكون " المنظمة الافتراضية " من أفراد يرتبطون ببعضهم البعض من خلال أجهزة الحاسب وأجهزة الفاكس ونظم التصميم بالحاسب الآلي، والدوائر التليفزيونية المغلقة، هؤلاء الأفراد نادراً ما يلتقون وجهاً لوجه. إذ يأتي الأفراد ويذهبون عند الحاجة لخدماتهم، كما هو الحال مع الهيكل المصفوفي، ولكن هؤلاء الأفراد ليسوا أعضاء رسميين في التنظيم، فما هم إلا خبراء وظيفيين يدخلون في تحالف مع المنظمة، ويوفون بالتزاماتهم التعاقدية، ثم ينتقلون بعد ذلك إلى المشروعات التالية. تمثل شركة إندرسون للاستشارات، وهي شركة عالمية متخصصة في مجال الاستشارات الإدارية، قد تحولت إلى " منظمة إفتراضية ". ويقول الرئيس التنفيذي السيد / جورج شاهين، أنه ليس هناك مقراً ثابتاً للمركز الرئيسي للشركة، إذ يكون ذلك المركز في المكان الذي يحل الرئيس التنفيذي فيه (إذ يقضي ٨٠% من وقته مسافراً) وغالباً ما يؤدي الـ ٤٠٠٠٠ مستشاراً التابعون للشركة مهام أعمالهم من منازلهم، وأيضاً يسافرون ليلتقوا بعملاء الشركة في جميع أنحاء العالم، ونادراً ما يتوقفون في أحد مكاتب فروع شركة إندرسون للقاء زملائهم.

ويشارك كل المستشارون بمعارفهم فى قاعدة بيانات داخلية عملاقة، يمكن الوصول لها بسهولة خلال الحاسب وشبكة الشركة الداخلية.

ملخص الفصل :

يربط هذا الفصل ما بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، ويتناول كيفية تأثير اختيار الشركة لاستراتيجيتها على تشكيل الهيكل التنظيمى الخاص بها ونظم الرقابة. والسبب وراء مواجهة شركات كثيرة مثل آى بى إم وجنرال موتورز، لمشكلات مع هياكلهم التنظيمية واضحاً الآن. فلقد فقدوا السيطرة على هياكلهم، وأخذت التكاليف البيروقراطية فى التصاعد. إن التحدى الذى يواجه الشركة يتجسد فى إدارة هيكلها ونظم الرقابة بها كى تتمكن من تحقيق وفورات اقتصادية على صعيد التكاليف البيروقراطية، وأنهم يحققون المكاسب المحتملة من استراتيجتهم. وفيما يلى النقاط الأساسية التى وردت فى هذا الفصل :

* إن مباشرة الاستراتيجية من خلال الهيكل التنظيمى ونظام الرقابة يُعد أمراً مُكلفاً وتحتاج الشركات إلى متابعة ومراقبة هياكلهم عن كثب وباستمرار من اجل تحقيق وفورات اقتصادية على صعيد التكاليف البيروقراطية.
* على المستوى الوظيفي، فإن كل وظيفة تتطلب نوعاً مختلفاً من الهيكل ومن نظام الرقابة لتحقيق أهدافها الوظيفية.
* أما على مستوى النشاط، يجب تصميم الهيكل التنظيمى ونظام الرقابة لتحقيق الأهداف على هذا المستوى، والتى تعنى إدارة العلاقات بين كل الوظائف لإتاحة الفرصة للشركة لتطوير كفاءات متميزة.
* تتطلب استراتيجيات التمييز وريادة التكلفة هيكلاً ونظاماً للرقابة يتوافق مع مصدر الميزة التنافسية للشركة. إن تنفيذ ومباشرة استراتيجية التمييز وريادة التكلفة بشكل متزامن يعد المشكلة التى تواجه كثير من الشركات اليوم.
* عندما تنتقل الشركة من انتهاج الاستراتيجية المتعددة المحليات مروراً بالاستراتيجية الدولية ثم العالمية وانتهاءً بالاستراتيجية عبر الحدود، فإنها تحتاج للتحول إلى هيكل أكثر تعقيداً، يسمح للشركة بتنسيق عملية نقل وتداول الموارد المتزايدة التعقيد. كما إنها تحتاج إلى تبنى هيكلاً تكاملياً أكثر تعقيداً وكذلك نظام رقابة يسهل عملية التعلم ونقل الخبرة عالمياً. وعندما

تلوح فرصة للاستفادة من التعاون التفاعلي، تتبنى الشركات بناءاً على ذلك هيكل المصفوفة العالمية، لاقتسام المعرفة والخبرة.

* أما على مستوى الشركة، يتعين على الشركة أن تختار الهيكل ونظام الرقابة اللذان يسمحان بتشغيل المجموعة الكلية للنشاط.
* يتطلب كل من التنويع غير المرتبط، والتكامل الرأسي والتنويع المرتبط، صيغاً مختلفة من الهياكل وأنظمة الرقابة، إذا ما أريد للمكاسب المنشودة من وراء تطبيق الاستراتيجية أن تتحقق.
* تغير الشركات استراتيجيتها العامة على مدار الوقت، لذا يتعين عليهم تغيير هياكلهم نظراً لأن الأستراتيجيات المختلفة تُدار بطرق مختلفة.
* إن ربحية عمليات الاندماج والاكتساب تعتمد على الهيكل ونظم الرقابة التي تتبناها الشركة لإدارة تلك العمليات، والطريقة التي تحقق الشركة بها التكامل بين هذه العناصر.
* ولتشجيع المشروعات الجديدة الداخلية، يتعين على الشركات أن تصمم هيكلاً يعطي قسم المشروعات الجديدة، الاستقلال الذي تحتاجه من أجل تطوير منتجات جديدة ويحميه من مغالاة مديري المستوى الأول من الشركة من التدخل في شئون القسم.
* إن التنامي المتصاعد للاعتماد على المصادر الخارجية قد أدى بالشركات إلى الاتجاه إلى تطوير هياكل لشبكة العمل. لقد أصبحت المنظمة الافتراضية حقيقة واقعة، حتى أصبحت نظم المعلومات المحوسبة أكثر تطوراً وتميزاً.

تطبيقات :

أسئلة للمناقشة :

١ – كيف يتسنى لكل من (أ) شركة عالية التقنية، (ب) صاحب الامتياز فى مجال الأطعمة السريعة، (ج) شركة تصنيع صغرى، أن تصمم هياكلها الوظيفية ونظم الرقابة لتنفيذ ومباشرة الاستراتيجية العامة ؟

٢ – إذا ما شرعت شركة أنشطتها مرتبطة فى شراء مشروع أنشطته غير مرتبطة، فبأى طريقة تستطيع أن تغير هيكلها، أو آليات الرقابة الخاصة بها من أجل إدارة عملية الاكتساب ؟

٣ – كيف تقوم بتصميم هيكل ونظام الرقابة لتشجيع المبادأة فى الشركات الكبرى ؟

تدريب للمجموعات الصغيرة :

قسم الفريق إلى مجموعات من ثلاثة إلى خمسة أفراد لمناقشة السيناريو الآتى : هب أنكم مجموعة من المديرين تعملون فى شركة مشروبات تنافس شركة كوكاكولا فى السوق. وتقوم استراتيجية شركتكم الجديدة على تنويع المنتج لجذب النوعيات المختلفة من العملاء ولديكم الآن هيكل تنظيمى مصمم على أساس وظيفى، والمطلوب الآن هل تعيد تصميم الهيكل التنظيمى على أساس المنتجات، أم على أساس جغرافى. ناقش مزايا وعيوب كل نوع. مع اقتراح أنسب الهياكل التى ترى الأخذ بها.

شبكة الإنترنت :

أدخل على الشبكة فى موقع شركة توتال وأطلع على المعلومات الخاصة بالمعلومات العامة عن الشركة وهيكلها التنظيمى واستراتيجيتها وأجب على الأسئلة الآتية:

(١) ما هى استراتيجية شركة توتال (على المستوى الكلى).

(٢) ما هو نوع الهيكل التنظيمى للشركة. وهل هو ملائم لاستراتيجيتها ؟

ملف الفصل الثالث عشر :

أعطى مثالاً لشركة غيرت هيكلها ونظامها الرقابي لإدارة استراتيجيتها بكفاءة، ما هي المشاكل التي كانت تعاني منها في ظل هيكلها القديم ؟ ما هي التغييرات التي أحدثتها بهيكلها وأنظمة رقابتها، ما هي الآثار المتوقعة لتلك التغييرات على أداء الشركة؟

مشروع الإدارة الاستراتيجية :

يتطلب منك هذا الجزء تجميع المعلومات التي حصلت عليها من خلال الفصلين السابقين، وربطهما بالمعلومات الخاصة بهذا الفصل للإجابة على ما يلي:

(١) ما هي مصادر القدرات المتميزة لشركتك ؟ وما هي أهم الوظائف بالنسبة لها ؟ كيف صممت الشركة هيكلها لتدعيم النواحي الآتية : الكفاءة، الجودة، والتطوير، والاستجابة للعملاء ؟

(٢) ما هي استراتيجية شركتك على مستوى النشاط ؟ وكيف صممت الشركة هيكلها ونظم رقابتها لتدعيم تلك الاستراتيجية؟.

(٣) إلى اى مدى تدعم ثقافة الشركة استراتيجيتها ؟ ومن أى زاوية تؤثر الإدارة العليا للشركة فى ثقافة المنظمة.

(٤) ما نوع الاستراتيجية التي تتبناها الشركة على المستوى العالمى، كيف تراقب الشركة أنشطتها العالمية ؟ ما نوع الهيكل المستخدم ؟ ولماذا ؟.

(٥) هل تتكبد تكاليف بيروقراطية عالية أو منخفضة ؟ وهل هذه التكاليف تغطيها القيمة التي تخلقها الاستراتيجية المطبقة ؟

(٦) هل لديك مقترحات لتعديل الهيكل الحالى لتخفيض التكاليف البيروقراطية ؟

(٧) هل لديك مقترحات لتعديل الهيكل أو أنظمة الرقابة لزيادة القيمة المضافة؟

(٨) باختصار، هل تعتقد أن شركتك استطاعت أن تصل إلى التوفيق الأمثل بين الاستراتيجية والهيكل ؟

حالة ختامية :

إعادة هندسة الهيكل التنظيمي لشركة Hughes

شركة Hughes هي إحدى الشركات الكبرى التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية والتي تقوم بصنع الصواريخ والأقمار الصناعية وأنظمة الرادار. ولقد كانت الاعتمادات التي توفرها وزارة الدفاع تساعدها إلى حد كبير في مشروعات التطوير والأبحاث، ولكن مع بداية عام ١٩٩٠ أصبحت الشركة تواجه مشكلة استراتيجية عويصة تتمثل في نقص الاعتمادات التي كانت توفرها وزارة الدفاع لأبحاث التطوير. وأصبح السؤال المطروح أمام الشركة كيف تستطيع أن تنافس في بيئة تكنولوجية تتميز بالتغيير الدائم والسريع. ولقد كان المخرج أمام الشركة هو إتباع استراتيجية جديدة تتمثل في دخول الأعمال غير العسكرية ولتنفيذ تلك الاستراتيجية تم تعيين ميشيل أرمسترونج أحد كبار المديرين في شركة IBM كمدير عام للشركة وقد بدأ ارمسترونج عمله بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للشركة حيث قسم الشركة إلى سبع إدارات سلعية كل منها مسئول عن نوع معين من المنتجات مثل الصواريخ، الرادار ... الخ. مما جعل الهيكل يتسف بكثرة عدد المستويات الإدارية Tall ومركزي إلى حد كبير فضلاً عن أن هذا النوع من الهياكل لا يساعد على تخفيض التكاليف ويصعب من عمليات التنسيق خاصة في مجال البحوث والتطوير. وقد دفع ذلك ارمسترونج إلى إعادة النظر في تصميم الهيكل بتغيير التركيز على التكنولوجيا والتطوير إلى التركيز على المستهلك والسوق فأعاد تصميم الهيكل إلى خمسة أقسام على أساس نوع المستهلك (مثل قسم الإلكترونيات المنزلية، وقسم الأجهزة الصناعية ......) على أن يكون هناك إدارة للبحوث والتطوير تخدم جميع الأقسام. كما حاول أرمسترونج تخفيض عدد مستويات الإدارة وتغيير نمط اتخاذ القرارات بحيث تكون من أسفل إلى أعلى بقدر المستطاع. ولتفعيل هذا الهيكل الجديد قام ارمسترونج بتغيير نظام الرقابة حتى وضع نظاماً جديداً للرقابة يقوم على أساس اتخاذ تكاليف المنافسين كمعيار لتقييم أداء المديرين في الشركة لحثهم على تخفيض التكاليف ورفع الكفاءة. كما أسس نظام للحوافز يربط بين الحافز والأهداف الخاصة بالكفاءة والجودة وخدمة العملاء. كما عمل ارمسترونج مع فريق الإدارة العليا على ترويج القيم والمعايير المؤيدة لخدمة المستهلك في مختلف أرجاء التنظيم.

أسئلة لمناقشة الحالة :

(١) ما هى المشاكل التى واجهها ارمسترونج بالنسبة للاستراتيجية والهيكل الخاص بشركة Hughes ؟

(٢) ما هى الخطوات التى أتخذها لإعادة هندسة الشركة ؟

الفصل الرابع عشر
تطبيق التغيير الاستراتيجى

حالة افتتاحية :

زيادة مستوى الجودة فى شركة إيستمان كيميكالز

إن إيستمان كيميكالز ، أحد الفروع السابقة لشركة إيستمان كوداك ، هو إحدى قصص النجاح التى ترددت خلال التسعينات . فمنذ عام ١٩٩١ تم إعادة هيكلتها وإعادة هندسة عملياتها بشكل كامل ، لتجعل جودة المنتج ، ومستوى استجابة العميل أهدافها الرئيسية . ولقد أبلت الشركة بلاءاً حسناً فى مساعيها لزيادة الجودة لدرجة أنها فازت بجائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة فى عام ١٩٩٣ ، وهى جائزة رفيعة المستوى . فكيف تمكن مديروا إيستمان من إحداث هذا التغيير ؟

(أولاً) قررت الإدارة العليا التحول عن هيكلها المركزى القديم ، ذلك الهيكل متعدد الأقسام والموجه بالمنتج ، إلى هيكل آخر يتوجه بشكل أكبر للتركيز على حاجات العملاء . وقبل البدء فى عملية إعادة الهيكلة كان مديروا الشركة ينظرون إلى وظائفهم باعتبار أنها استحداث لأنواع جديدة من الكيماويات والتفكير فيمن سيبيعها فيما بعد . وعقب التغيير ، أضحت احتياجات العملاء هى شغلهم الشاغل ، ونظروا إلى نشاطهم على أنه اكتشاف رغبات العملاء ، ومن ثم تكريس وترتيب الموارد التنظيمية لابتكار منتجات جديدة تؤدى إلى إشباع تلك الرغبات .

(ثانياً) اتجهت الإدارة العليا فى ظل الهيكل الجديد الموجه بالعملاء إلى إعادة هندسة عملية تحديث المنتجات . ففى ظل الهيكل القديم المتعدد الأقسام لشركة إيسمان الموجه بالمنتج ، عملت الأقسام بشكل مستقل ومنفصل ، ولم يكن بينها إلا القليل من الاتصالات . هذا بالإضافة إلى أن كل قسم قد جرى تنظيمه وفق أسس وظيفية ، وساهم كل منها بجهد متميز ومستقل فى تطوير المنتج . وقد

ترتب على ذلك أن عملية تطوير المنتج كانت تستغرق وقتاً طويلاً، وكما أسلفنا سابقاً فلم يكن التركيز على العميل بل كان على المنتج. وقررت الإدارة العليا تغيير الطريقة التى تعمل بها المنظمة تغييراً شاملاً. وأضحى الهدف هو تحقيق التعاون بين الأقسام والوظائف لتسريع عملية تطوير المنتج ورفع مستوى جودته والاستجابة للعميل. ولذلك اتجهت الإدارة إلى إعادة هندسة الشركة وفق أسس وخطوط أفقية وليست رأسية.

(ثالثاً) استبدال الهيكل الوظيفى القديم داخل كل قسم من الأقسام بفرق جديدة للمنتج، يتآلف من أفراد من جميع الوظائف ذات الصلة بالمنتج وأسندت إليهم مسئولية تقديم منتج جديد إلى السوق ولمزيد من فهم حاجات العملاء، قامت شركة إيستمان كيميكالز بالاتصال بعملائها الرئيسين وطلبت منهم تعيين أحد مديريهم للعمل مع كل فريق، وجرى منح كل فريق السلطات التى تمكنه من تحمل مسئولية كل الجوانب الإدارية الخاصة بالمشروع، كما جرى نقل مسئولية اتخاذ القرار فى الشركة إلى مستوى تلك الفرق.

(رابعاً) قرر مديرو القمة تغيير نظام المكافآت، وقاموا بطرح خطة تقتضى تمليك الموظفين لأسهم الشركة. ونتيجة لتلك التغييرات اكتشف مديرو القمة حدوث ارتفاع فى فى مستوى الدافعية وأصبحت عمليات التنسيق والاتصالات أسرع وتنسيق، وترتب على ذلك ارتفاع فى مستوى الجودة ومعدلات الابتكار للمنتجات الجديدة.

(خامساً) قام مديرو القمة بإعادة هندسة العلاقات بين الأقسام لتعزيز عملية التحديث والابتكار، وتم استحداث فرق داخلية تتألف من مديرى كل قسم من الأقسام. وفى حقيقة الأمر فإن الذى أحدثه هذا الأسلوب اللامركزى الجديد فى صناعة القرار هو أن مديرى العموم يعتبرون أن أحد أدوارهم الرئيسية يتجسد فى تدعيم التكامل بين الأقسام، كما يرى مديرو الأقسام أن أحد أدوارهم الرئيسية تتجسد فى تسهيل تحقيق عملية التنسيق بين أفراد فرق الوظائف المتداخلة فى اقسامهم الخاصة.

إن التغيير المذهل الى طرأ على استراتيجية وهيكل إيستمان كيميكالز لم يكن سهل التحقيق. ولقد كان الكثير من مديرى الأقسام متشككون إزاء جهود الإدارة العليا نحو التغيير وكذلك كان الحال مع المديرين من داخل الأقسام. ولقد كانت هناك مقاومة إلى حد ما للتغيير على كل المستويات، إذ أن المديرين الذين رأوا أن وظائفهم ومسئولياتهم فى مهب التغيير كانوا يخشون التأثيرات

السلبية للتغيير عليهم. إلا أن مديرى القمة ساروا قُدماً على درب التغيير، وبمرور الوقت وبعد ظهور الآثار الايجابية التى تمثلت فى ارتفاع معدل الرضا عند العملاء، وتحقيق أرباح أعلى، وزيادة فى الرواتب وارتفاع فى قيمة الأسهم عندئذ ساد الارتياح داخل الشركة كلها حيال تلك الفلسفة الجديدة. ولقد ارتفع مستوى أداء إيستمان كيميكالز بشكل كبير إبان التسعينات.

رؤية شاملة overview :

فى البيئة العالمية المعاصرة فإن التغيير وليس الاستقرار هو الفكر السائد. إن التغييرات التقنية السريعة، والمنافسة، ومطالب العملاء قد زادت من معدلات حاجة الشركات لتعديل استراتيجيتها وهياكلها التنظيمية للبقاء فى السوق. وكما أشرنا فى الفصل الرابع، إن أحد أهم أسباب فشل الشركات يرجع إلى عجزهم عن تغيير أنفسهم والتوافق مع بيئة تنافسية جديدة بسبب القصور التنظيمى الذاتى. فعقب بناء الهيكل التنظيمى وتحديد المهام والعلاقات، تدخل مجموعة من العوامل تؤدى إلى جعل التنظيم مقاوم للتغيير. وفى معرض تدبرنا لقصة إيكاروس بارادوكس، فى الفصل الرابع، فإننا نلاحظ نزوع المنظمات إلى الاستمرار فى الاعتماد على المهارات والقدرات التى حققت لهم النجاح فيما مضى حتى ولو أصبحت هذه القدرات غير ملائمة للبيئة التنافسية الجديدة. ولقد أشرنا أيضاً إلى وجود سبب آخر للقصور التنظيمى الذاتى، ألا وهو صراع القوى الذى يظهر عند المستويات العليا للمنظمة عندما يعمل المديرون جاهدون للتأثير على عمليات اتخاذ القرار من أجل حماية وتدعيم مراكزهم الخاصة.

وفى هذا الفصل سوف نتناول الموضوعات التى يتعين على المديرين الاستراتيجيين أن يتعاملوا معها خلال مساعيهم للتغلب على جوانب القصور التنظيمية الذاتية وتغيير استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمى – باختصار، سيتم تناول موضوع كيفية تطبيق وتنفيذ التغيير الاستراتيجى. حتى الآن وفى معرض دراستنا للإدارة الاستراتيجية عالجنا عملية صياغة الاستراتيجية ومباشرتها من منظور عقلانى غير شخصى، منظور يتم فيه صنع القرارات بهدوء باستخدام المنطق أمل فى الواقع العملى فإن الكيفية التى يقرر بها المديرين الاستراتيجيين تغيير الاستراتيجية والهيكل تعتبر عملية غير مكتملة الجوانب، إذ أنها تتجاهل الطريقة التى تؤثر بها السلطة والعمليات السياسية على عملية صنع القرار واختيار الأهداف الخاصة بالمنظمة.

ويناقش هذا الفصل أسباب صعوبة تغيير التنظيمات، كما يعطي نبذة عن الموضوعات والمشكلات التي يتعين على المديرين مواجهتها وحلها إذا ما أرادوا تحقيق تغيير ناجح في كل من استراتيجية الشركة وهيكلها التنظيمي، بحيث تتمكن من مسايرة والتوافق مع البيئات التنافسية الجديدة. ومع نهاية هذا الفصل، سوف تفهم وتدرك قوى اللعبة عندما يحاول المديرون الاستراتيجيون تغيير تنظيماتهم ودور السلطة والسياسة في المساعدة على مباشرة وتنفيذ عملية التغيير بنجاح.

التغيير الاستراتيجي :

هو عبارة عن تحرك الشركة بعيداً عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه بغرض رفع وتعزيز ميزتها التنافسية. وخلال العقد الأخير مارس الكثير من بين (أكبر ٥٠٠ شركة) نوع ما من التغيير الاستراتيجي، وذلك عندما حاول مديروها دعم وتقوية الكفاءات الأساسية لشركاتهم، وبناء أخرى جديدة للمنافسة بشكل أكثر فاعلية. ولقد تبنت معظم هذه الشركات واحدة من بين ثلاثة أنواع رئيسية من عمليات التغيير الاستراتيجي – وهي إعادة الهندسة (Reengineering)، وإعادة الهيكلة (Restructuring)، والتجديد والتحديث (Innovation) (أنظر الشكل (١/١٤).

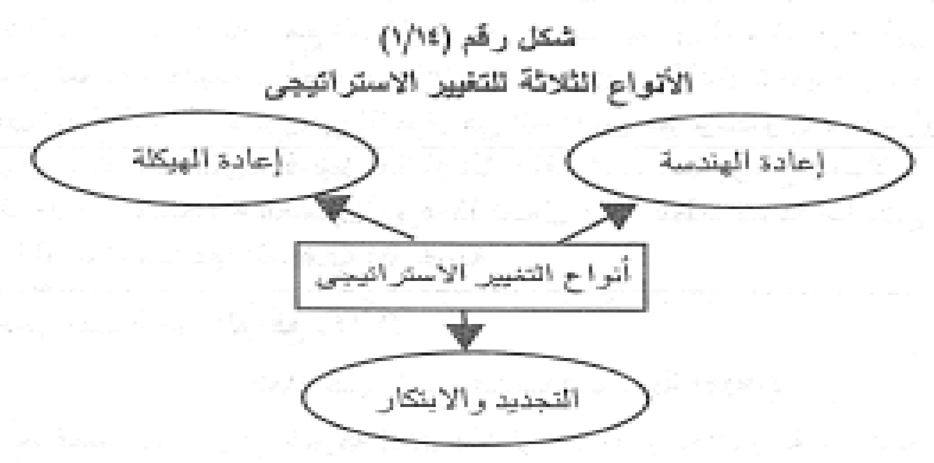
(١) إعادة الهندسة :

يحتاج المديرون الاستراتيجيون لتطوير استراتيجية وهيكل جديد تحت ضغوط التغييرات الحادة المتوقعة في البيئة، مثل ظهور منافسين أقوياء جدد أو التقدم التقني، وذلك لرفع مستوى أداء أنشطتهم وإحدى الطرق لتغيير الشركة لتهيئة الظروف للعمل بكفاءة أعلى هي استخدام إعادة الهندسة. إن إعادة الهندسة تعتبر " إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم جوهرية للعمليات من أجل تحقيق تحسينات ملموسة على بعض المقاييس الأساسية والحديثة للأداء مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة ". ووفقاً لهذا التعريف يتعين على المديرين الاستراتيجيين الذين يعتمدون على إعادة الهندسة أن يعيدوا التفكير بشكل شامل فيما يختص بالطريقة التي تمارس بها منظماتهم نشاطها. وبدلاً من التركيز على وظائف الشركة، يوجه المديرون الاستراتيجيون اهتمامهم إلى العمليات المرتبطة بالأنشطة. وعمليات المنظمة عبارة عن أي نشاط (مثل عملية إصدار أوامر الشراء، الرقابة على المخزون، تصميم المنتج) والذي يمثل أهمية حيوية في التسليم السريع للسلع والخدمات إلى العملاء أو التي تدعم الجودة

العالية أو التكاليف المنخفضة. إن هذه العمليات لا تقتصر مسئوليتها على وظيفة واحدة بعينها ولكنها تعبر حدود الوظائف. وعلى سبيل المثال، قامت شركة هول مارك للبطاقات بإعادة هندسة عملية تصميم بطاقتها بنجاح كبير. وقبل البدء في جهود عملية إعادة الهندسة عمل الفنانون والكتاب والمحررون في مختلف الوظائف على إنتاج بطاقات من كل الأنواع. وبعد الانتهاء من عملية إعادة الهندسة تم تشكيل فرق عمليات (Cross-functional) من نفس هؤلاء الفنانين والكتاب والمحررين، وكل فريق منها يعمل حالياً في نوع معين من البطاقات مثل بطاقات أعياد الميلاد والكريسماس أو عيد الأم. وترتب على ذلك تقلص الوقت الذي كان يستغرقه طرح بطاقة جديدة في السوق من سنوات إلى شهور، ومن ثم ارتفعت معدلات أداء هول مارك بشكل مذهل.

شكل رقم (١/١٤)

الأنواع الثلاثة للتغيير الاستراتيجي



ونظراً لأن عمليات إعادة الهندسة تركز على العمليات وليس على الوظائف، فإنه يتعين على المنظمة التي تقوم بإعادة الهندسة أن تتبنى دائماً أسلوباً مختلفاً لتنظيم أنشطتها. إن المنظمات التي تضطلع بإعادة الهندسة غالباً ما تتعمد تجاهل الترتيب القائم للمهام والأدوار وأنشطة العمل، وهم يبدءون عملية إعادة الهندسة مع العميل (وليس المنتج أو الخدمة)، ويتساءلون كيف نعيد تنظيم الطريقة التي تنجز بها أعمالنا وعملياتنا المرتبطة بالنشاط لتأمين أفضل مستوى من الخدمة وأقل تكلفة للسلع والخدمات للعميل.

وبناءاً على ذلك عندما تطرح الشركات هذا التساؤل، فإنهم يدركون وجود طرق اكثر فعالية لإعادة تنظيم أنشطتهم. وعلى سبيل المثال، تجد أن إحدى عمليات الشركة التي تضم حالياً أعضاء من عشرة وظائف مختلفة يعملون بالتتابع من أجل توفير سلع وخدمات يمكن أن تنجز بمعرفة فرد واحد او عدد

قليل من الأفراد مقابل جزء من التكلفة، وذلك يُعد عملية إعادة الهندسة. وغالباً ما تصبح المهام الفردية اكثر تعقيداً. ويتم تقسيم الأفراد إلى فرق تضم وظائف متنوعة " Cross-functional " وذلك عندما يتم إعادة هندسة العمليات بغرض خفض التكاليف ورفع معدلات الجودة. ولقد حدث ذلك فى شركة إيستمان كيميكال عندما قامت بإعادة هندسة نفسها من اجل رفع معدلات الجودة والاستجابة للعملاء.

ولاشك أن إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة (TQM) التى ناقشناها فى الفصل الخامس، يعتبران عنصران مرتبطان ومتكاملان. فعقب الانتهاء من عملية إعادة الهندسة وبعد أن تم الإجابة على السؤال الخاص، بما هو أفضل أسلوب لتزويد العملاء بالسلع والخدمات التى يطلبونها ؟ يبدأ الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على كيف يمكن الاستمرار فى تحسين وتنقية العملية الجديدة والحصول على طرق افضل لإدارة المهام والعلاقات. وتعمل المنظمات الناجحة على التعمق فى السؤالين معاً وتحاول باستمرار تحديد وتعيين عمليات جديدة أفضل لمقابلة الأهداف الخاصة برفع معدلات الجودة والكفاءة والاستجابة للعميل. وهكذا تعمل هذه المنظمات دائماً على تحسين رؤاها إزاء أوضاعها المستقبلية المرغوبة.

استراتيجية من الواقع (١/١٤)

اتجاه جديد لقسم الائتمان بشركة (IBM)

يُعد قسم الائتمان فى شركة (IBM) المملوك كلية لهذه الشركة هو المسئول عن إدارة عملية تمويل وتأجير أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالشركة، وخاصة الحاسبات الإلكترونية الكبيرة لعملاء شركة (IBM). وقبل أن تأخذ عملية إعادة الهندسة مكانها، فإن طلب التمويل كان يصل إلى المركز الرئيسى فى مدينة "أولد جرينتش – كونيكت". وليحصل على الموافقة كان عليه أن يمر بخطوات خمس والتى تتضمن أنشطة أو أعمال لخمسة وظائف مختلفة.

أولاً : يتصل مندوب البيع فى شركة (IBM) بقسم الائتمان الذى يقوم بتسجيل الطلب وجمع التفاصيل عن العميل المحتمل.

ثانياً : تنتقل هذه المعلومات إلى قسم فحص الائتمان – حيث يتم فحص ائتمانى للعميل المحتمل.

ثالثاً : بعد إتمام عملية الفحص الائتمانى يرسل الطلب إلى قسم العقود حيث يتم تحرير العقد.

رابعاً: ينتقل الطلب من هناك إلى قسم التسعير والذى يحدد التفاصيل المالية الفعلية للقرض مثل: مدة القرض ومعدل الفائدة.

أخيراً: تجمع كل هذه المجموعة من المعلومات وتسلم عن طريق القسم المسئول عن ذلك إلى مندوب البيع والذى كان يسلمها بدوره للعميل.

هذا وتستغرق هذه السلسلة من الأنشطة المتداخلة بين الوظائف سبعة أيام فى المتوسط لإتمامها. ومن ثم أشتكى مندوبو البيع دائماً من أن هذا التأخير يؤدى لاستجابة أقل من قبل العملاء والتى بدورها تقلل من رضا العميل، كما أن ذلك قد يدفع العملاء المحتملين إلى البحث عن مصادر تمويل أخرى، بل حتى التفكير فى أجهزة حاسب من شركات منافسة أخرى. وقد يؤدى التأخير فى إبرام الصفقات إلى الشك وعدم التأكد من كل الأمور.

ولقد بدأت عملية التغيير عندما قام مسئولان كبيران من قسم الائتمان بشركة (IBM) بمراجعة خطوات الموافقة على عملية التمويل. ولقد وجدوا أن الزمن الفعلى الذى كان يستغرقه مختلف الأخصائيين فى الوظائف المختلفة لإنجاز طلب التمويل كان (٩٠) دقيقة فقط. وأن عملية الموافقة التى تستغرق سبعة أيام كانت نتيجة للتأخر فى نقل المعلومات أو الطلبات بين الأقسام. ولقد أدرك المديران أن الأنشطة التى تتم داخل كل قسم لم تكن معقدة، وأن لكل قسم نظام كمبيوتر خاص به يحتوى على إجراءات عمل خاصة به، ولكن إنجاز العمل فى كل قسم كان يتم بشكل روتينى.

وفى وجود هذه المعلومات أدرك مديرو الشركة أنه فى الحقيقة من الممكن إعادة هندسة عملية الموافقة لكى تتم من خلال عملية واحدة مجمعة يقوم بها شخص واحد بالاستعانة بنظام كمبيوتر يحتوى على كل المعلومات وإجراءات العمل اللازمة لإتمام الأنشطة المتعلقة بالخطوات الخمس لعملية القرض. وفى حالة ما إذا كان الطلب معقداً فإن فريق من الخبراء يقف على أهبة الاستعداد للمساعدة فى التعامل معه. ولكن شركة " IBM " وجدت أنه بعد عملية إعادة الهندسة فإنه من الممكن إنجاز طلب نموذجى خلال أربع ساعات بدلاً من سبعة أيام فيما سبق. وبذلك يستطيع مندوب البيع العودة للعميل فى نفس اليوم لإنهاء الصفقة، وتنتهى بذلك حالة عدم التأكد والشك المحيطة بالصفقة. كما لاحظ مستشارا عملية إعادة الهندسة (هامر وتشامبى) أن هذا الارتفاع المثير فى الأداء قد تم تحقيقه من خلال تغيير جذرى وجوهرى فى العملية ككل. إن التغيير من خلال عملية إعادة الهندسة تتطلب من المديرين العودة إلى الأسس وتحليل كل خطوة فى العمل لتحديد أفضل الطرق لتنسيق وإيجاد التكامل بين الأنشطة الضرورية لتوفر للعملاء السلع والخدمات.

(٢) إعادة الهيكلة :

وهو نمط آخر من التعديل يعتمده المديرون الاستراتيجيون لتنفيذ التغيير الاستراتيجي من أجل تحسين الأداء. وتقوم إعادة الهيكلة على خطوتين أساسيتين. (أولاً) تقوم المنظمة بتقليص مستوى التمييز والتكامل بحذف بعض الإدارات والأقسام أو المستويات من الهرم الوظيفي. (ثانيا) تتجه المنظمة إلى تقليص حجمها (Downsizes) بتخفيض عدد الموظفين لتخفيض تكاليف التشغيل، فعندما باشر جاك سميث عمله كرئيس لشركة جنرال موتورز عام ١٩٩٢، كان هيكل جنرال موتورز يتكون من أثنين وعشرون مستوى الوظيفي وأكثر من ٢٠٠٠٠ مدير، ولقد وصف سميث تنظيمه " بأنه تنظيم يعاني من البيروقراطية في مستواه الأعلى، لذلك تحرك بسرعة من أجل خفض التكاليف وإعادة هيكلة الشركة. وبينما لا يزال حتى وقتنا الحالي الهيكل الخاص بشركة جنرال موتورز هيكلاً طويلاً، إلا أنه أصبح يتضمن أثنتى عشر مستوى في سلمه الوظيفي كما أنه يضم نصف ما كان من عدد المديرين. إن التغييرات التي تطرأ في العلاقات بين الأجزاء أو الوظائف تُعد أمراً شائعاً في برامج إعادة الهيكلة. وفي معرض جهود شركة أي بي إم لخفض تكاليف عمليات التطوير وتسريع عمليات التعاون بين المهندسين، قامت الشركة بإنشاء قسم جديد في عام ١٩٩٤ للرقابة على عمليات إنتاج المعالجات الدقيقة ونظم الذاكرة، واقتضت عملية إعادة الهيكلة هذه إلى تحريك المهندسين من الأجزاء الثلاثة عشر التابعة للشركة وجمعهم معاً في مكاتب رئيسية جديدة في أوستن بتكساس لزيادة فاعليتهم.

هناك أسباباً كثيرة تكمن وراء حتمية إعادة الهيكلة وضرورة اتجاه المنظمة إلى تقليص حجم أعمالها. وفي بعض الأحيان تطرأ تغييرات على بيئة العمل يصعب التنبؤ بها، فإن أي تغيير في التقنية يترتب عليه أن تصبح منتجات الشركة قديمة الطراز، أو أن كساداً عالمياً قد يؤدي إلى تقليص الطلب على منتجات الشركة، وفي بعض الأحيان يتوفر لدى الشركة فوائض إنتاجية بسبب انصراف العملاء عن السلع والخدمات التي تنتجها الشركة. وقد يرجع ذلك إلى قدم طرازها، أو أن قيمتها لا تعادل ما يدفع فيها من نقود. وأحياناً تلجأ الشركات إلى تقليص أحجامها بسبب أنه مع مرور الوقت يأخذ هيكلها في الاستطالة، كما أن التكاليف البيروقراطية وتكاليف التشغيل تصبح عالية جداً. وفي أحيان أخرى وكما هو الحال مع شركتي هول مارك للبطاقات وإيستمان كيميكالز، فتلك الشركتان قامتا بإعادة الهيكلة برغم أنهما كانتا يتمتعان بمركز

قوى ، وذلك ببساطة لدعم وتحسين ميزتهم التنافسية والبقاء فى القمة.

وفى اغلب الحالات تضطر الشركات إلى تقليص أحجامها وتسريح موظفيها نظراً لصعوبة استمرار مراقبة الطريقة التى يؤدون بها عملياتهم الأساسية، ونظراً لعدم إحداث التغييرات الإضافية لاستراتيجياتهم وهياكلهم كى تتهيأ الظروف أمامها لاحتواء التكاليف والتوافق مع الظروف المتغيرة. ونظراً لأن هذه الشركات لم تعط الحاجة إلى عمليات إعادة الهندسة الاهتمام الكافى، فإنها تجد نفسها فى موقف يفرض عليها إعادة الهيكلة كخيار أوحد من أجل الحفاظ على استمرارها وبقاءها فى بيئة تتسم بزيادة المنافسة، وقصة " Subeam-oster " الموضحة فى الاستراتيجية من الواقع رقم ٢/١٤ تصف ذلك.

استراتيجية من الواقع (٢/١٤)

التغيير إلى الأحسن فى شركة أوستر

خسرت شركة سن بيم أوستر، الصانع المعروف للأدوات الصغيرة عام ١٩٩٠ ، ٤٠ مليون دولار إلا أنها ربحت عام ١٩٩١م، ٤٧ مليون دولار وهذا التغيير للأحسن يرجع الفضل فيه إلى رجل واحد، وهو بول كازبان صاحب مصرف استثمارى سابق، والذى حدد أسباب مشكلات الشركة وعرف كيف يغير هيكل الشركة لحل تلك المشاكل.

ففى عام ١٩٩٠م قاد كازبان مجموعة من المستثمرين فى هجمة شرسة للسيطرة على الشركة وقام بدفع ٦٦٠ مليون دولار كثمن للشركة. وقد قام بإقناع هؤلاء المستثمرين أن الوضع الحالى السئ مرجعه سوء الإدارة لمواردها وقدراتها وقد وضع خطة لإعادة هيكلة الشركة لو نجحوا فى شراء الشركة. وقام كازبان بتحديد ثلاث مشاكل رئيسية تواجهها الشركة. أن الشركة تمارس العديد من الأنشطة المختلفة للغاية، وتعمل فى قطاعات أعمال مختلفة والكثير منها كانت تخسر وكان هيكلها غير كفء ويقود بدره إلى ارتفاع التكاليف. كما أن الشركة لم تكن تستثمر أموالها فى أنشطة لها مردود أو عائد عالى.

ولقد حدد كازبان فى لقاء مع المستثمرين خطوط عامة حول طريقة إعادة هيكلة الشركة وقدم رؤيته المستقبلية للشركة. وقد كان التغيير (الأول) الذى اقترحه هو تصفية الأنشطة الخاسرة واستثمار ناتج التصفية فى النشاط الأساسى للشركة وذلك لبناء الميزة التنافسية. وعلى سبيل المثال فقد وضع خطة لاستثمار أموال لتطوير منتجات جديدة فى النشاط الأساسى للشركة وهو الأدوات الصغيرة. ولقد اقترح (ثانياً) تنظيم الأنشطة الباقية وترشيد هيكلها التشغيلى وقام

بتقليص المستويات في الهرم التنظيمي ، وخفّض من حجم العاملين في الشركة بغرض تخفيض التكاليف .

وبعد السيطرة على الشركة بدأ كازيان عملية إعادة الهيكلة وقام بتنفيذ استراتيجية وهيكل جديدين وغيّر من شكل الشركة . وبحلول عام ١٩٩٢ كانت قيمة الشركة أكثر من ١,٥ مليار دولار بزيادة مليار دولار حققها كازيان . ومع ذلك فإن نجاحه في تحديد مشكلات الشركة واستنباطه استراتيجية جديدة لم يتناغم مع مهاراته في إدارة المنظمة المعاد هيكلتها . فبالرغم من النتائج العملية المدهشة ، إلا أنه في يناير عام ٩٣ تم إبلاغ كازيان أن أعضاء مجلس الإدارة قد أقالوه من منصبه بالرغم من أحد لم يشك في مهاراته في صنع استراتيجية إلا أنه ظهر جلياً افتقاره إلى مهارة إدارة العلاقات بين الأفراد ، كما كانت هناك شكاوى من أنه قد ذهب بعيداً عن طريقه إلى درجة سب وأهانة وإذلال المديرين والعاملين والموردين . ولقد كان نمط إدارته المتحدية عائقاً أمام قدرة الإدارة العليا في إعادة الهيكلة وإعداد الشركة لنمو مستقبلي .

(٣) التجديد أو التحديث :

إن إعادة الهيكلة غالباً ما تعد عملية ضرورية ، لأن التغييرات التي تطرأ على التقنية ، تجعل التقنيات التي تعتمد عليها الشركة في عمليات إنتاج السلع والخدمات قديمة ، أو قد تجعل المنتجات والخدمات نفسها قديمة الطراز ، مثلاً نجد أن التقنيات الحديثة قد جعلت تكلفة تصنيع أجهزة الحاسب اقل وجعلتها أكثر قوة وغيرت من رغبات المستهلك ، وإذا ما أرادت المنظمات أن لا تتخلف عن السباق التنافسي لإنتاج سلع وخدمات جديدة ، فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة .

وكما أشرنا من قبل فإن التحديث والتجديد هو العملية التي تستخدم بها المنظمات مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة أو سلع أو خدمات جديدة ، بما يمكن تلك المنظمات من أن تتغير وتستجيب بشكل أفضل لاحتياجات العملاء . ولاشك أن عمليات التحديث قد يترتب عليها تحقيق نجاح مثير ومذهل للمنظمة . وعلى سبيل المثال ، غيرت "أبل كمبيوتر" وجه صناعة الحاسب عندما قدمت حاسبها الشخصي ، كما غيرت هوندا وجه سوق الدراجات البخارية الصغيرة عندما قدمت دراجة بخارية يبلغ سعة محركها "cc – ٥٠" ، كما غيرت شركة ماري كاري لمستحضرات التجميل طريقة بيع مستحضرات

التجميل للعملاء ، عندما قدمتها من خلال الحفلات ومن خلال أسلوبها الشخصي في البيع .

بينما يسبب التحديث والتجديد التغيير ، إلا أنه يصاحبه مستوى عالي من المخاطرة ، وذلك نظراً لأن نتائج أنشطة البحوث والتطوير غالباً ما تكون غير مؤكدة . وهكذا ، فبينما يؤدي التحديث إلى نوعية التغيير التي تتطلع إليها المنظمة – تقديم تقنية ، منتجات جديدة مربحة – إلا أنه قد يؤدي إلى نوع من التغيير يرغبون في تجنبه – تقنيات غير فعالة ، منتجات لا يرغب فيها المستهلك . وعلى سبيل المثال وفي عام ١٩٩٣ ، كان نجم شركة (Synergen) ، وهي شركة متخصصة في التقنية الحيوية ، آخذاً في الصعود بسبب نيتها في تقديم عقار " أنتريل " الجديد الواعد بأنه علاجاً فعالاً لحالات عدوى الدم الحادة . وفي عام ١٩٩٤ كشفت الاختبارات التي أجريت على هذا العقار أنه ليس واعداً ولم يحقق المرجو منه ، وعقب ذلك أعلنت (Synergen) عن تسريح ٣٧٥ فرداً أو حوالي ٦٠% من قوة عمل فرعها الكائن في بولدر في ولاية كولورادو ، بل وقد بدأت في البحث عن مشتري محتمل .

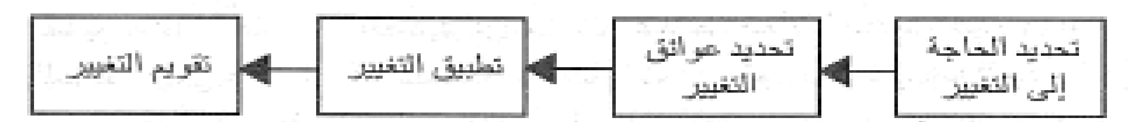
إن التحديث يعتبر من أصعب وأشق عمليات التغيير فيما يتعلق بإدارته . وكما ناقشنا في الفصول السابقة ، فإنه عندما تعتمد المنظمة على التحديث كمصدر لميزتها التنافسية ، فإنها تحتاج إلى تبني هياكل مرنة مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يمنح الأفراد الحرية في التجريب وتهيئ لهم الأجواء كي يكونوا مبتكرين . ويتعين تنسيق أنشطة الوظائف والعمل معاً إذا ما أريد للتحديث أن يكون ناجحاً ، وعلى الشركات التي تعتمد على التحديث أن تعمل على تسهيل جهود التغيير ودعم جهود أعضائها في محاولتهم لكي يكونوا مبتكرين . وعلى سبيل المثال ، فإن مصطلح " Skunk works " أبتكر في شركة لوكهيد ، عندما قامت هذه الشركة بتشكيل وحدة متخصصة ، منفصلة عن هيكلها الوظيفي النظامي ، كي تمهد الطريق أمام تطوير طائرة تجسس جديدة طراز U2 . ولاشك أن استحداث وخلق وحدة منفصلة يتيح للمديرين التصرف بشكل أكثر مرونة واستقلالية . وفي محاولة لرفع معدلات نجاح عملية التحديث وتطوير منتج جديد ، اتجهت شركات كثيرة ذات تقنية العالية إلى تطوير دور نصير المنتج (Product champion) مع تعيين مدير ذو خبرة ليرأس فريق جديد يتولى قيادة مشروع جديد منذ بداياته وحتى تسويقه تجارياً . ومن بين كل

أنواع برامج التغيير التي يستطيع المديرون الاستراتيجيون تنفيذها، نجد أن التحديث والتجديد يمتلك أكبر الإمكانات لتحقيق النجاح على المدى الطويل، ولكنه أيضاً يتضمن أكبر المخاطر المحتملة.

ومن أجل فهم الموضوعات التي تتعلق بتنفيذ هذه الأنواع من استراتيجيات التغيير، فإنه من المفيد أن نركز على سلسلة من الخطوات المتفردة التي يتعين على المديرين الاستراتيجيين إتباعها إذا ما أريد لعملية التغيير أن تنجح. ولقد تم عرض هذه الخطوات في شكل (٢/١٤) وسوف نناقشها في بقية هذا الفصل.

شكل رقم (٢/١٤)

مراحل عملية التغيير



(أ) تحديد الحاجة للتغيير :

إن أولى خطوات عملية التغيير تتمثل في إدراك المديرون الاستراتيجيون لدى الحاجة للتغيير. وأحياناً ما تكون هذه الحاجة واضحة، وذلك عندما ينشأ الصراع بين الأقسام، أو عندما يتمكن المنافسون من تقديم منتج يتفوق بوضوح على كل ما تقدمه الشركة من منتجات. ومع ذلك يجد المديرون صعوبات في تحديد أن هناك خطأ ما يحدث في المنظمة. فالمشكلات قد تتطور بالتدريج، وقد يتدنى أداء المنظمة على مدار سنوات عديدة قبل ان يظهر ذلك بوضوح. وعلى سبيل المثال، فقد هبطت ربحية شركتي جنرال موتورز وآى بى إم، ولكن نظراً لحسن سمعة وقوة هاتين الشركتين، نلاحظ أن هذا الهبوط والتدني قد أثار قليلاً من الاضطراب. عقب هذا الهبوط المؤقت، أدرك المستثمرون أن أسهم هاتين الشركتين كان مبالغاً فيه. وقد هوت أسعارها عندما رأى المستثمرون أن المديرين لا يتخذون الخطوات الضرورية لإعادة هيكلة الشركتين وتصحيح مسار الأداء فيهما بشكل سريع. وهكذا تحدث الخطوة الأولى على درب التغيير عندما يبادر المديرون الاستراتيجيون أو غيرهم من المسئولين باتخاذ ما يلزم من إجراءات مدركين أن هناك فجوة بين الأداء المرغوب للشركة والأداء الحقيقي. ومن خلال استخدام بعض المقاييس مثل رقم صافي الربح، والعائد على الاستثمار، وأسعار الأسهم، ونصيب الشركة

من السوق ، كمؤشرات على الحاجة إلى التغيير ، ومن ثم يستطيع المديرون الشروع فى البحث عن مصدر المشكلة. ويمكن لهم أن يقوموا بإجراء تحليل SWOT (تحليل لدراسة مواطن القوة والضعف) لاكتشافها.

ويقوم المديرون بدراسة نقاط القوة والضعف فى الشركة. وعلى سبيل المثال ، تجرى الإدارة مراجعة استراتيجية لكل الوظائف والأقسام وتنظر إلى مدى إسهاماتها فى مجال الربحية على مدار الوقت. وربما تجد أن بعض الأقسام قد أضحت غير مربحة نسبياً مع بطء فى عملية التحديث دون أن تدرك الإدارة ذلك. وقد يرجع ذلك إلى فشل قسم المبيعات أو التسويق فى مجاراة التوافق مع التغييرات التى تحدث فى البيئة التنافسية. وربما يكون منتج الشركة قد تقادم. كما يقوم المديرون الاستراتيجيون بتحليل مستوى التميز والتكامل فى الشركة لضمان ملاءمتها لاستراتيجية الشركة. وربما لا تملك الشركة آليات التكامل لتحقيق المكاسب المأمولة من التعاون ، وربما أن الهيكل قد أصبح طويلاً وغير مرن ، الأمر الذى أدى إلى تصاعد التكاليف البيروقراطية. وربما تقتضى الضرورة التطبيق السريع لهيكل فريق المنتج للإسراع بعملية تطوير المنتج.

ويتولى المديرون الاستراتيجيون دراسة الفرص والتهديدات فى البيئة والتى ربما تساعد فى تفسير المشكلة ، وذلك باستخدام كل المفاهيم التى وردت فى الفصل الثالث من هذا الكتاب. وعلى سبيل المثال ، فقد تظهر منافسة شديدة غير متوقعة من قبل المنتجات البديلة ، أو تحول فى أذواق العملاء ، أو أن التقنيات فاجأت الشركة دون أن تشعر. وربما يكون قد طرأ تغير على هيكل المجموعة الاستراتيجي فى المجال الصناعى مع ظهور نوعيات جديدة من المنافسين ، مثل شركة أو أكثر تتبنى استراتيجية التميز والتكلفة المنخفضة معاً. وبمجرد تعيين مصدر المشكلة باستخدام تحليل SWOT ، عندئذ يتعين على المديرين الاستراتيجيين تحديد معالم الحالة المستقبلية المنشودة للشركة. أى كيفية تغيير الاستراتيجية والهيكل فى سبيل إنجاز الأهداف الجديدة. وكما حدث مع آى بى إم ووستنجهاوس ، قد يقرر المديرون خفض التكاليف من خلال إعادة هيكلة العمليات وكبديل حدث مع مرك وجنرال موتورز ، قد تلجأ الشركة إلى زيادة ميزانية البحوث والتطوير أو تتجه إلى تنويع منتجاتها لرفع معدلات تحديث المنتج. ويقوم المديرون الاستراتيجيون بتطبيق الأدوات الخاصة بالمفاهيم التى وردت فى هذا الكتاب من أجل تبنى أفضل هيكل واستراتيجية لتعظيم الربحية. ولاشك أن الخيارات التى يعتمدونها تعد خيارات خاصة لكل

شركة على حدة ، وكما لوحظ سابقاً ، ليس هناك طريقة تؤكد للمديرين صحة نهجهم بشكل مسبق .

وإجمالاً ، تتضمن الخطوة الأولى في عملية التغيير تحديد مدى الحاجة للتغيير ، بالإضافة إلى تحليل الوضع الحالي للمنظمة ، وأيضاً تحديد كيفية الوصول للحالة المستقبلية المرغوبة التي يتطلع المديرون الاستراتيجيون لتحقيقها ، وقد يكون ذلك من خلال مباشرة إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة أو برامج التحديث والتجديد .

(ب) تحديد عوائق التغيير :

غالباً ما يتجه الأفراد والمجموعات داخل المنظمة إلى مقاومة إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة والتحديث وأنماط التغيير الاستراتيجي الأخرى . وفي حالات كثيرة ، يتطلب قرار إعادة هيكلة المنظمة وتقليص حجمها إلى إرساء مجموعة جديدة من المهام والعلاقات بين الموظفين داخل التنظيم . ونظراً لأن ذلك التغيير قد يعرض أوضاع بعض الموظفين للخطر ، فإنهم يتجهون لمقاومة التغييرات ، كما حدث مع شركة إيستمان كميكالز التي تم استعراضها في الحالة الافتتاحية . وقد تستغرق الجهود التي تبذل من أجل التغيير وإعادة الهيكلة وقتاً طويلاً . وكثيراً ما تتعرض للفشل نظراً لارتفاع مستوى المقاومة للتغيير على كل المستويات في المنظمة . وهكذا ، تكون الخطوة الثانية في تطبيق التغيير الاستراتيجي هي تحديد العوائق أو أشكال المقاومة للتغيير في المنظمة .

أنواع عوائق التغيير :

يتعين على المديرين الاستراتيجيين تحليل العوامل التي تؤدي إلى إحداث القصور الذاتي والتي تحول دون وصول المنظمة إلى الحالة المستقبلية المثالية . وتتواجد عوائق التغيير في المنظمة على مستويات أربعة كما يلي : مستوى الشركة ككل ومستوى الأقسام ومستوى الوظيفة والمستوى الفردي .

العوائق على المستوى الكلي أو العمومي للشركة :

هناك نوعيات عديدة من العوائق المحتملة تكون على المستوى العام للشركة . إن تغيير الاستراتيجية أو الهيكل ولو على نطاق ضيق جداً قد يؤثر على سلوك الشركة بشكل ملحوظ . وعلى سبيل المثال ، لنفترض أن الشركة من أجل أن تخفض التكاليف قررت ممارسة أنشطة المشتريات والمبيعات للأقسام في إطار

مركزى . إن مثل هذا الدمج قد يسبب أضرار كبيرة لقدرة كل قسم على تطوير استراتيجية متفردة للأسواق الخاصة . ولنفترض أنه استجابة من الشركة للمنافسة الأجنبية المنخفضة التكلفة ، تتخذ الشركة قراراً لتبنى استراتيجية التميز . إن هذا الإجراء قد يغير توازن القوى بين الوظائف ويؤدى إلى مشكلات حيث يبدأ الصراع بين الوظائف للحفاظ على أوضاعهم داخل المنظمة . إن هيكل واستراتيجية الشركة الحالية قد يشكل عقبات كبرى فى طريق التغيير ، إذ أنهما يولدان قدراً كبيراً من القصور الذاتى ، الذى يتعين التغلب عليه قبل الشروع فى مباشرة التغيير . لذلك عادةً ما تتسم عملية التغيير الاستراتيجى بالبطء .

إن نوع الهيكل الذى تتبناه الشركة يشكل عقبة ثانية فى طريق التغيير . وعلى سبيل المثال ، تُعد مسألة تغيير الاستراتيجية أكثر سهولة إذا ما كانت الشركة تستخدم هيكل المصفوفة بدلاً من الهيكل الوظيفى ، أو إذا كانت تتبنى النظام اللامركزى بدلاً من النظام المركزى ، أو إذا ما كان هناك مستوى عال من التكامل بدلاً من مستوى متدنى منه . إن الهيكل اللامركزى أو هيكل المصفوفة يعدان اكثر مرونة مقارنة بالهيكل الوظيفى المتسم بالرقابة القوية ، وهكذا تتقلص احتمالات نشوب صراعات بين الوظائف والأقسام . أن النمط الثقافى السائد فى المنظمة قد يشكل عقبة ثالثة فى طريق التغيير . وعلى سبيل المثال ، يُعد التغيير فى النظام العسكرى شاقاً بصفة خاصة ، إذ أن كل شئ رهن الطاعة وإتباع الأوامر والتعليمات . أن بعض الأنماط الثقافية كتلك التى تسود فى شركة هيولت باكارد تقوم على القيم التى ترتكز على المرونة أو التغيير ذاته ، ويلاحظ أن تلك الأنماط يمكن بسهولة تغييرها إذا ما اقتضت الضرورة إحداث هذا التغيير .

العقبات على مستوى القسم :

هناك عوامل مشابهة تعمل على مستوى القسم . إن التغيير على مستوى الأقسام يعتبر أمراً شاقاً ، إذا ما كانت تلك الأقسام تتداخل وترتبط فيما بينها بدرجة عالية وتتقاسم وتتبادل الموارد ، حيث أن إحداث تغييرا فى عمليات أحد الأقسام يؤثر على الأقسام الأخرى . وبالتالى ، تزداد عملية إدارة التغيير صعوبة إذا ما كانت الشركة تتبنى سياسة التنويع المرتبط بدلاً من التنويع غير المرتبط . هذا بالإضافة إلى ان التغيير فى الاستراتيجية يؤثر على مختلف

الأقسام بطرق مختلفة، وذلك نظراً لأن التغيير قد يرجح مصالح بعض الأقسام على البعض الأخر. وهكذا نجد أن المديرين فى مختلف الأقسام قد يكون لديهم اتجاهات مختلفة حيال التغيير، وسوف يكون بعضهم أقل دعماً عن الآخرين. ولاشك أن الأقسام القائمة ربما تقاوم إنشاء أقسام إنتاجية جديدة. وعلى سبيل المثال، أن تلك الأقسام سوف تفقد بعض مواردها كما ستكون أوضاعهم داخل المنظمة عرضه للانكماش والتقلص.

العقبات على المستوى الوظيفى :

أن نفس العقبات التى تعترض سبيل التغيير تتواجد على المستوى الوظيفى. وكما هو الحال مع الأقسام، نجد ان الوظائف المختلفة تتبنى توجهات وأهداف استراتيجية مختلفة وتتفاعل بشكل مختلف مع التغييرات التى تطرحها الإدارة. وعلى سبيل المثال، نجد أن وظيفة التصنيع لها توجهات تتعلق بكفاءة الرقابة على التكلفة فى المدى القصير، أما وظيفة البحوث والتطوير فهى تتوجه نحو الأهداف التقنية على المدى الطويل، بينما يجرى توجيه المبيعات نحو إشباع حاجات العملاء. وهكذا نجد أن وظيفة الإنتاج قد ترى حل المشكلة فى خفض التكاليف، بينما تراه وظيفة المبيعات فى زيادة الطلب، ووظيفة البحث والتطوير قد ترى الحل فى تحديث المنتج. إن الاختلاف فى توجهات الوظائف قد تصعب من صياغة ومباشرة استراتيجية جديدة، تؤدى إلى بطء استجابة الشركة للتغيرات التى تطرأ على البيئة التنافسية.

العقبات على المستوى الفردى :

يميل الأفراد وبشكل ملحوظ أيضاً على هذا المستوى إلى مقاومة التغيير، ونظراً لأن التغيير ينطوى على عدم التأكد، الأمر الذى يؤدى إلى الخوف من المجهول والشعور بعدم الأمان. وحيث أن المديرين بشر، نجد أن تلك المقاومة الفردية تدعم نزعة كل وظيفة وكل قسم لمقاومة التغييرات التى تنطوى على تأثيرات غير مؤكدة عليهم. إن الجهود الخاصة بإعادة الهيكلة وإعادة الهندسة يمكن أن تشكل ضغوطاً نفسية على المديرين على كل مستويات المنظمة. وعلى سبيل المثال، وخلال التسعينات أعلنت شركة AT&T عن تسريح آلاف من مديريها خلال عدد قليل من السنوات. إن الموجات المتلاحقة من التسريح تؤدى إلى إحداث الخوف وعدم الشعور بالأمان بين الموظفين، مما يترتب عليه تأثير على ولاءهم تجاه المنظمة وأضعاف روحهم المعنوية. كل هذه العواقب تؤدى إلى صعوبة تغيير الاستراتيجية التنظيمية أو الهيكل بسرعة.

ولهذه الأسباب استغرق صانعوا السيارات الأمريكية وقتاً طويلاً في الاستجابة للتحديات اليابانية، وكذلك بطء استجابة شركة مثل آي بي إم وديجيتال أكويمنت للتهديدات الناشئة عن بدء انتشار أجهزة الوحدات الطرفية القوية والحاسبات الشخصية التي قدمتها شركات مثل صن ميكروسيستمز ودل كمبيوتر. لقد تعودت هذه الشركات على موقف الهيمنة الكاملة على مجالاتهم الصناعية، ومن ثم اتجهت إلى تطوير وتبني هياكل مركزية غير مرنة، التي تكبح جماح المخاطرة والتجاوب السريع مع التغيير. وعلى النقيض نجد ان الشركات التي عانت من عدم التأكد ربما تكون أكثر قدرة على الاستجابة لتلك الأوضاع. وعندما تضطر الشركات إلى التغيير بشكل متكرر، يتجه المديرون الاستراتيجيون إلى تطوير قدراتهم للتعامل بسلاسة مع التغيير، أن يفهموا طبيعة عقبات التغيير المحتملة عند قيامهم بتصميم استراتيجية وهيكل جديدين. ويجب التعرف على تلك العقبات وأخذها في الاعتبار عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي. وكلما كبر حجم المنظمة وتعقد هيكلها، كلما كانت مباشرة وتنفيذ التغيير اكثر صعوبة، حيث يصبح حدوث القصور الذاتي أمراً أكثر حتمية. وتفيدنا الاستراتيجية من الواقع رقم (٣/١٤) عن الكيفية التي تجاوز بها مايكل والسن القصور الذاتي في شركة تينيكو، وتوضح لنا الكيفية التي تم بها تجاوز العوائق في سبيل التغيير في المنظمات الكبيرة المعقدة.

استراتيجية من الواقع (٣/١٤)

انسحاب تنيكو من سوق العمل

كانت أنشطة وعمليات شركة تينكو عبارة عن خليط غير متجانس يغطي عدة مجالات مثل الغاز الطبيعي وبناء السفن وتصنيع أجزاء وقطع غيار السيارات والكيماويات ومعدات المزرعة. وفي عام ١٩٩١ صنّفت الشركة الكائنة في هيوستون بتكساس في المركز السابع والعشرين بين أفضل ٥٠٠ شركة، محققه مبيعات قدرت بما يربو على ١٤ بليون دولار. عندما تولى مايكل وولش منصب رئيس الشركة في عام ١٩٩١، كانت لا تزال تدور في فلك الخسائر وتدني الأرباح لعدة سنوات متتالية، وقد منيت بخسارة في عام ١٩٩١ بلغت ٧٣٢ مليون دولار. وكانت مهمة وولش تتجسد في تصحيح مسار تينكو وإعادة تنظيم وهيكلة أصولها الثابتة.

كان وولش معتاداً على التعامل مع التحديات التي تكتنف تغيير الشركات الكبرى. فقد نجح في تصحيح مسار شركة يونيون باسيفيك، وقد قرر أعضاء

مجلس إدارة تينكو الاستعانة به لما له من سمعة طيبة يتمتع بها في مجال قدرته على التغيير. وخطا وولش أولى خطواته على طريق تحليل مشكلات شركة تينكو للوقوف على أسباب ظهور تلك المشكلات. واكتشف الرجل قصوراً خطيراً في الهيكل التنظيمي والنمط الثقافي للشركة، الأمر الذي أدى إلى تدني أداء أقسام التشغيل. فمثلاً كانت "كيس Case" التي تتولى صناعة المعدات الزراعية تعاني من مشكلات الأداء الضعيف وكانت تسهم بشكل كبير في ضعف الأداء العام للشركة. وللحفاظ على بقاء الشركة واستمرارها، اتجهت الإدارة العليا إلى تحويل أرباح قسمي الكيماويات وأجزاء السيارات والاعتماد عليها كدعم لكل أنشطة الشركة. ونتيجة لذلك، لم يتوفر لمديري هذين القسمين الحافز الكافي لتحسين أداء قسميهما والتعاون مع الأقسام الأخرى وتقاسم الموارد والقدرات.

وأدرك وولش أن الأساليب التي كانت تينكو تعتمدها على صعيد الهيكل التنظيمي والنمط الثقافي كانت تشكل عقبات كبرى في سبيل التغيير. من أجل تغيير سلوك المديرين والتغلب على القصور الذاتي الذين أديا إلى تحميل الشركة خسائر بشكل مستمر أدرك وولش أنه يتعين عليه إعادة تنظيم وهيكلة العلاقات فيما بين الأقسام. بدأ الرجل من القمة حيث أتجه إلى تغيير اتجاهات المديرين وسلوكهم. أولاً، قام بإرساء مجموعة من الضوابط الإنتاجية، وأوضح أن الأهداف التي تم صياغتها سوف تخضع للمراقبة والتدعيم. ثانياً، قام باستحداث نظام يتألف من فرق، يجتمع مديرو مختلف الأقسام من خلالها لاستعراض ونقد أداء كل مدير منهم. ثالثاً، عمل على تبسيط الهيكل الوظيفي للشركة، فالغى ثلاث طبقات من الهيكل الوظيفي الذي يضم مديري العموم، وذلك حتى يقترب من الأقسام ويهيئ الفرصة لرؤساء الأقسام للعمل كفريق إداري واحد.

بعد إجراء عملية إعادة التنظيم والهيكلة، أتجه وولش إلى وضع مزيد من الضوابط فيما يختص بأداء مديري الأقسام في إطار لامركزي. وفي نفس الوقت، جعلهم أكثر مسئولية عن قراراتهم، حيث أن أداء المديرين قد أضحى واضحاً للرئيس التنفيذي ومديري القمة الآخرين. ونتيجة لذلك توفر لمديري الأقسام حافزاً أكثر لتحسين الأداء العام ولاشك أن تلك التغييرات قد أدت إلى التخلص من القصور الذاتي الذي كان يتخلل الهيكل التنظيمي القديم لشركة تينكو، كما أدى إلى خلق نمط ثقافي جديد، حيث تشكل الأهداف والقيم العامة الغايات المنشودة بالنسبة لكل قسم.

استمرت جهود وولش على صعيد التغيير على كل مستويات الشركة. ومن أجل تغيير الاتجاهات والسلوك على مستوى الأقسام، قام بإرساء نظام عُرف باسم فرق الجودة لكلك قسم من أقسام الشركة. ويُتوقع من كل موظف مشارك

في فرق الوظائف المتداخلة أن يبحث عن حلول لتحسين مستويات الجودة وتخفيض النفقات، ودأب وولش على بث رسالة مصورة بشكل منتظم عبر شبكة الفيديو إلى موظفي تينكو من أجل حثهم على إيجاد طرق جديدة لتحسين الأداء. وأرسى الرجل مثالاً على فلسفته في الإدارة من خلال إلغاء بعض المزايا الخاصة بمديري القمة مثل غرف الطعام الخاصة واليخوت الفخمة والطائرات والسيارات الفارهة. حاول وولش التخلص من النمط الثقافي القديم الذي كان يؤدي إلى انتشار الفتور واللامبالاة، حيث دأب المديرون والموظفون في ظل هذا النظام الثقافي على عدم مس الأوضاع القائمة وتجنب مواجهة مشكلات الشركة. ونستطيع القول أنه حتى هذه اللحظة فإن جهود وولش على صعيد التغيير قد لاقت نجاحاً متميزاً. ولقد حققت تينكو أرباحاً قياسية خلال التسعينات، وتشير تكهنات المحللين إلى احتمالات استمرار ارتفاع معدلات الأرباح على مدار السنوات التالية بفضل جهود وولش فيما يتعلق بإعادة التنظيم والهيكلة. إن التغلب على عقبات التغيير في الشركة يُعد امراً بالغ الصعوبة، إلا أن خبرة مديري تينكو وموظفوها ومساهموها تشير إلى إمكانية جني مكاسب كبيرة من وراء تلك العملية.

الصراع التنظيمي أحد العوائق الهامة نحو التغيير :

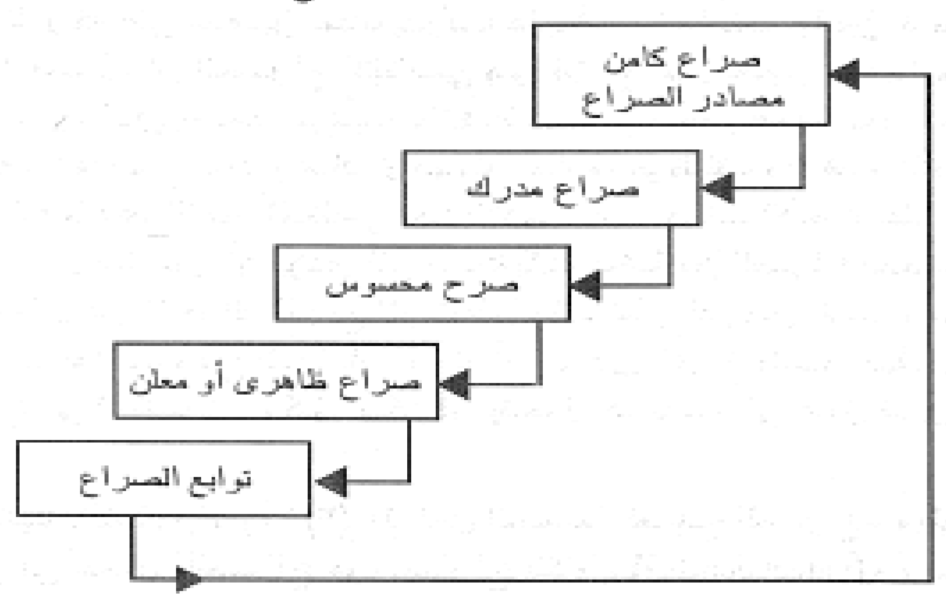
إن عوائق التغيير التي تم مناقشتها سابقاً، يمكن أن تقلل وبشكل كبير من قدرة الشركة على التغيير عندما يترتب عليها صراعاً تنظيمياً بين الوظائف وبين الأقسام. إن الصراع التنظيمي هو النزاع الذي يظهر عندما يعوق سلوك مجموعة تنظيمية موجهه بالأهداف سلوك مجموعة تنظيمية أخرى موجهه بالأهداف أيضاً. وهناك توجهات متفاوتة للوظائف والأقسام المختلفة، ولذلك إذا ما دعّم التغيير التنظيمي أحد الأقسام على حساب الأخر، على سبيل المثال، فإن هذا يمكن أن يؤدي إلى مستويات عالية من الصراع التنظيمي، وإلى الفشل في التحرك السريع لاستغلال واستثمار الفرص الاستراتيجية. ويساعد هذا النموذج الذي طوره " لو آر بوندي " في توضيح كيف ينشأ الصراع في المنظمات. وكيف يمكن أن يتحول هو نفسه إلى عائق قوى نحو التغيير.

ويظهر الشكل رقم (٣/١٤) المراحل الخمسة لعملية الصراع. والمرحلة الأولى في عملية الصراع هو الصراع الكامن (Latent conflict)، وهـــو

الصراع الذى يمكن ان يتفجر عندما تتوافر الظروف الملائمة. إن كل العوائق السابق مناقشتها تعتبر مصادر محتملة للصراع . وعلى سبيل المثال، فإن الصراع الكامن ينشط كثيراً بالتغيرات التى تحدث فى الاستراتيجية التنظيمية أو الهيكل والتى تؤثر على العلاقات بين الوظائف أو الأقسام. ولنفترض أن شركة ما تنتج نوعاً واحداً رئيسياً من المنتج، ولكنها قررت أن تنتهج سياسة التنويع وتنتج أنواعاً مختلفة من ذلك المنتج. ولكى تتخطى مشكلات التنسيق لتشكيلة الخدمات التخصصية للعديد من المنتجات، فإن الشركة تتحول من الهيكل الوظيفى إلى الهيكل السلعى. ويغير الهيكل الجديد من علاقات العمل بين مديرى الأقسام، وهذا بدوره يغير من المراكز النسبية وحجم ومساحة السلطة للمديرين الوظيفيين ومديرى أقسام الإنتاج. والصراع بين المديرين الوظيفيين ومديرى الإنتاج أو بين مديرى أقسام الإنتاج من المحتمل أن ينشأ.

ويسبب أن كل تغيير فى استراتيجية الشركة وهيكلها يعدل ويبدل فى البيئة التنظيمية، فإن الصراع من السهل أن يظهر إذ لم يعالج الموقف بحرص لتفادى ذلك الصراع. ويتيح التخطيط الاستراتيجى الجيد للمديرين توقع المشكلات التى يمكن أن تظهر فى المستقبل وذلك يمكنهم من التحرك بسرعة لمنع

شكل رقم (٣/١٤)
مراحل عملية الصراع



حدوث تلك المشكلات. وعلى سبيل المثال عندما يغير المديرون استراتيجية الشركة، فإنهم يأخذون في الاعتبار أيضاً أثر هذه التغيرات على مستقبل العلاقات بين مجموعات العمل. وعلى نفس المنوال، عند تغيير الهيكل التنظيمي يتوقع المديرون الاستراتيجيون آثار هذه التغيرات على العلاقات الوظيفية وعلى العلاقات بين الأقسام. ومع ذلك وبسبب أن تفادي هذه المشكلات من المحتمل ألا يحدث دائماً، فإن الصراع الكامن يمكن أن يقود بسرعة إلى صراع مدرك. (Perceived conflict) وهو المرحلة الثانية.

إن الصراع المدرك عندما يكون المديرين ميالين بالمناوشات والمصادمات. فبعد التغير في الاستراتيجية والهيكل، يكتشف المديرون أن أداء وسلوك وظائف أو مجموعات أخرى يعوق العمليات الخاصة بمجموعتهم. ويبدأ المديرون في التفاعل مع الموقف، ومن مرحلة الإدراك ينتقلون بسرعة إلى المرحلة الثالثة، الصراع المحسوس (Felt conflict). وهو يكون عند النقطة التي يبدأ عندها المديرون في إلصاق التهم لبعضهم البعض ولوم الآخرين لتسببه في الصراع. وربما يلوم الإنتاج البيع بسبب الهبوط في أوامر الشراء، بينما يبدأ البيع في لوم الإنتاج عن الهبوط في جودة المنتج. وكالمعتاد، هناك افتقاد ملحوظ للتنسيق عند هذه المرحلة، والتكامل بين الوظائف أو الالتزام ينخفض ويقل، كلما بدأت المجموعات في تطوير فكرة نحن ضدهم. وإذا لم تدار هذه المرحلة من عملية الصراع يمكن أن تقود بسرعة إلى المرحلة الرابعة، الصراع الظاهر (Manifest conflict).

عند هذه النقطة يتفجر الصراع بين الوظائف أو الأقسام وتحاول كل مجموعة جاهدة دون وصول الأخرى لأهدافها. ولاشك أن ذلك يعوق التغيير ويحول دون تحقيق المنظمة للتوافق مع بيئتها. ويأخذ الصراع المعلن أشكالاً وأنماطاً عدة، أبرزها يتجسد في الصراع بين مديري العموم أو افتقاد التعاون فيما بينهم، ويلقى كل منهم باللوم على مديري الوظائف أو الأقسام الأخرى بدعوى أنهم المتسببين في المشكلة. وهناك أشكالاً أخرى من الصراع المعلن يتمثل في معارك تحويل الأسعار بين الأقسام وكذلك موضوع حجب المعلومات. فإذا رفض مديرو الأقسام اقتسام الموارد والمعلومات فيما بينهم، فإنه يتعذر بذلك على الشركة تطوير التعاون بين تلك الأقسام، ومن ثم تصبح كل مزايا التغيير نحو استراتيجية التنويع المرتبط في مهب الريح.

إن آثار الصراع عند المستوى الوظيفي يمكن أن تكون مدمرة. إن الشركة

التي تعاني من متاعب ومشكلات لا تستطيع تغيير أوضاعها وتبني استراتيجية التكلفة المنخفضة إذا ما كانت وظائفها في حالة تنافس . وعلى سبيل المثال ، إذا لم يقم المسئولون عن قسم المبيعات بإحاطة المسئولين في قسم التصنيع علماً بمطالب العملاء ، فقد يفشل قسم التصنيع في زيادة مدة الدورات الإنتاجية إلى أقصى حد . كذلك فإن الشركة التي يسودها الصراع والتي تحاول جاهدة تحقيق التغيير واستعادة جاذبيتها المتميزة ، لا تستطيع تحقيق ذلك إذا لم يقم قسم التسويق بإحاطة قسم البحوث والتطوير علماً بالتغييرات التي طرأت على افضليات أو أولويات العملاء ، أو إذا ما كان هناك تنافساً بين قسم هندسة وتصميم المنتج وقسم البحوث والتطوير على مواصفات المنتج . ولقد كابدت معظم الشركات مثل هذه الصراعات في وقت أو آخر ، وعانت من هبوط على صعيد الأداء والميزة التنافسية وذلك عندما يعيق هذا الصراع قدرة الشركة على تحقيق التغيير وتحقيق التوافق السريع مع البيئة المتغيرة .

إن الصراع المعلن يُعد أمراً شائعاً في دوائر الإدارة العليا ، حيث يدخل المديرون في صراع على الترقي لمناصب أعلى أو على الموارد لتدعيم أوضاعهم وهيبتهم في المنظمة . وإذا ما تورط كل مديري القمة في صراعات ، فكيف يتسنى للشركة إعادة هندسة وهيكلة نفسها بنجاح ؟ كما ان الصراع المعلن يُعد أمراً شائعاً عندما تتحكم عائلة في مقدرات إحدى الشركات ، كما هو الحال في مجموعة " دارت " الموضح في الاستراتيجية من الواقع رقم (٤/١٤) .

إن الآثار على المدى الطويل المترتبة على الصراع المعلن تظهر في المرحلة الأخيرة من الصراع بما يُعرف بتوابع الصراع . ولنفترض أن تغيير الاستراتيجية في إحدى الشركات قد أدى إلى تفجير صراع بين مديري الأقسام على عمليات تحويل الأسعار . عندئذ يتعين على مديري الأقسام بمعاونة مديري المستوى الأعلى ، العمل على حل المشكلة وإرضاء كل الأطراف ومن ثم إعادة صياغة علاقات جيدة . وفي شركة أخرى نجد أن الصراع بين الأقسام على تحويل الأسعار قد تم تسويته فقط من خلال تدخل مديرو القمة ، الذين استخدموا صلاحيتهم لفرض حل على مديري الأقسام . وبعد مرور عام طرأت تغييرات على بيئة العمل ، جعلت من نظام تحويل الأسعار في كلا الشركتين نظاماً مجحفاً ، وكان من الضروري إعادة طرح الأسعار على مائدة التفاوض . كيف لكلتا الشركتين أن تستجيبا للحاجة للتغيير مرة أخرى ؟ من المتوقع بالنسبة لمديري الشركة التي تم حسم صراعاتها بشكل ودي أن يباشروا هذه الجولة من المفاوضات وهم أكثر تعاوناً ، بدلاً من

مباشرتها وهم في اتجاهات متضاربة، ومن ثم يمكن تحقيق التغييرات الضرورية بشكل سريع. أما بالنسبة للشركة التي لم يتوصل مديرو أقسامها إلى حالة من الاتفاق والوئام فمن المتوقع أن تتسم جولتهم التفاوضية الجديدة بالصدمات، ومن ثم يصعب تحقيق التغيير.

استراتيجية من الواقع (٤/١٤)

الأب والابن رأساً برأس

يقوم السيد هربرت هافت والذي يقضي الآن العقد السابع من عمره برئاسة مجموعة Dart البالغ قيمة استثماراتها ١٣ مليار دولار والتي تمتلك أكبر حصصها في كراونز أكبر ثالث منظمة لتجارة الكتب في الدولة، وتراك أوتور سلسلة الآلات الأتوماتيكية ذات السعر المنخفض ويتمتع السيد هافت بسمعة جيدة أثناء توليه مسئولية شركة سيف واي واكرد. وعرف بنظام إدارته المركزية، وفي عام ١٩٧٧ التحق ابنه روبرت هافت كمدير في دارت بعد إتمامه دراسته في جامعة هارفارد وأصبح رئيس لمجموعة كروان بوكس – إحدى أقسام مجموعة دارت – والوريث المنتظر لإدارة مجموعة دارت. إلا أنه بحلول عام ١٩٩٣ ضاق روبرت هافت من الانتظار ليحال والده للتقاعد من رئاسة الشركة والتأخير في توليه زمامها ولذلك فقد قام روبرت بحملة ضد والده لعزله من رئاسة مجموعات درات وذلك بمساعدة والدته وأخته وقام بإعداد خطة ليحل محل والده. وعندما علم والده بذلك أتخذ خطوات سريعة لتحطيم ما وصل إليه أبنه من المراكز في الشركة لكي يعزز موقفه.

وقد بدأ بإحلال روبرت هافت من بعض واجباته كمدير لمجموعة كروان بوكس ومن ثم فقد فصله من علمه بعد علمه بتفاصيل المؤامرة ومشاركة بقية أفراد العائلة. وبحلول عام ١٩٩٥م أزداد الموقف سوء عندما تم الطلاق بين السيد هافت وزوجته على إثر مساعدتها لابنها. وتحت ضغط أخر من أصحاب الأسهم في الشركة فلقد تم إجبار السيد هاربرت هافت على التقاعد ومن ثم أصبح روبرت هافت هو المسيطر على قسم الآلات الأتوماتيكية.

إن توابع الصراع تهيئ المسرح لجولة تالية من الصراع، أو حلقة من الصراع التي يتحتم ظهورها نظراً لاستمرار حدوث التغيير في بيئة العمل، إن السبب في أن معظم الشركات لديها تاريخ طويل من العلاقات السيئة بين الوظائف أو الأقسام يعود إلى أنه لم يتم إدارة ومعالجة الصراع بشكل ناجح.

ولقد تم تنمية وتطوير ثقافة تنظيمية متسقة ومتماسكة في تلك الشركات التي استطاع فيها المديرون الاستراتيجيون حسم الصراع وتهيئته. وفي هذه الشركات قام المديرون بتبنى منهج التعاون بدلاً من التنافس عند ظهور الصراع بسبب التغيير. إن السؤال الذي يجب أن يعالج وتتم الإجابة عليه، هو ما هي الطريقة الأفضل لإدارة الصراع استراتيجياً لتفادي آثاره السيئة ولتنفيذ ومباشرة التغييرات في الاستراتيجية والهيكل بشكل هادئ. وهناك العديد من الأساليب والوسائل التكتيكية والتي يمكن للمديرين الاستراتيجيين استخدامها للسيطرة على الصراع وتنفيذ التغيير الاستراتيجي بفاعلية. وربما تكون أكثرها أهمية استخدام القوة والتكتيكات السياسية لإدارة التغيير الاستراتيجي.

مباشرة وتنفيذ التغيير الاستراتيجي ودور السياسات التنظيمية :

إن القرارات حول الاستراتيجية والهيكل وكيف يمكن تغيير الاستراتيجية والهيكل لا يتم صنعها اعتماداً فقط على خطة مدروسة ومنطقية تأخذ في اعتبارها فقط مصالح المساهمين. ففي الواقع فإن صنع القرارات الاستراتيجية مختلف تماماً. فعند تقويم بدائل التصرف واختيار اتجاه استراتيجي جديد، فكثيراً ما يقوم المديرون بصنع القرارات التي تعزز وتدعم مصالحهم الشخصية، والوظيفية، وكذلك مصالح الأقسام المختلفة. إن السياسات التنظيمية (Organizational politics) ما هي إلا أساليب تكتيكية يستخدمها المديرون الاستراتيجيون للحصول على القوة واستخدامها للتأثير على الأهداف التنظيمية والتغيير الاستراتيجي والهياكل لدعم وتعزيز مصالحهم. وباستمرار يدخل مديرو المستوى الأعلى في صراع حول قرارات السياسة الصحيحة التي يجب أن تتخذ، كما تصبح صراعات القوة وبناء التحالفات والائتلافات جزءاً أساسياً في عملية صنع القرار الاستراتيجي. ومن وجهة النظر السياسية لعملية صنع القرار، فإن عوائق التغيير يمكن تجاوزها، والصراع حول الأهداف يمكن ان يهدأ وتخف حدته بالحلول الوسط، والمفاوضات بين المديرين والتحالفات بين المديرين والاستخدام الصريح والكامل للقوة.

وفي هذا الجزء سندرس العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والسياسة التنظيمية، وكذلك عملية صنع قرار السياسة. (أولا)، نتدبر مصادر السياسة ولماذا تكون السياسة جزءاً ضروريا وهاما في إدارة عملية التغيير الاستراتيجي. (ثانيا) نتعمق في الكيفية التي يستطيع بها المديرون أو الأقسام

زيادة وتعظيم قوتهم بحيث يمكنهم التأثير في الاتجاه الاستراتيجي للشركة. (ثالثاً) نتمعن ونكشف الطرق التى يمكن أن تدير بها الشركة السياسة للتغلب على القصور الذاتي التنظيمي ومباشرة وتنفيذ التغيير الاستراتيجي.

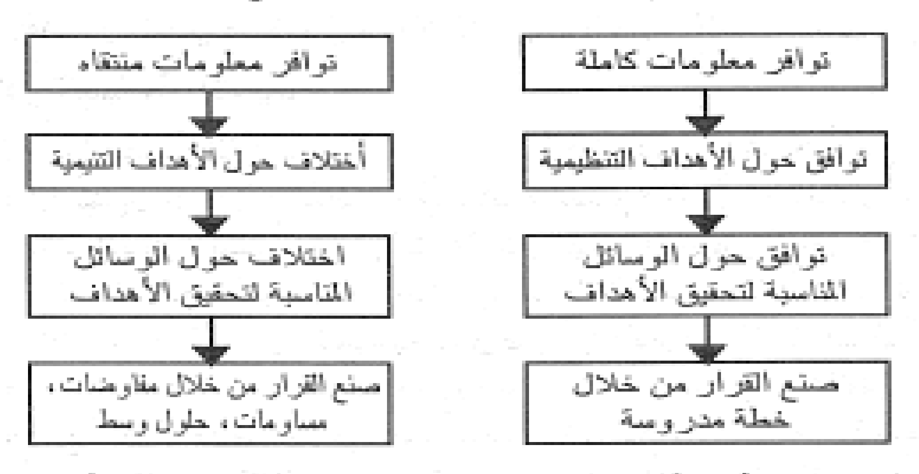
مصادر السياسة التنظيمية :

لكي نستوعب لماذا تعتبر السياسة جزء مكمل للتغيير الاستراتجي، فإنه من المفيد أن نقابل الرؤية المنطقية العقلانية لصنع القرار التنظيمي مع الرؤية السياسية لكيفية صنع القرارات الاستراتيجية «أنظر الشكل (٤/١٤)» إن الرؤية العقلانية تفترض توافر معلومات كاملة، وليس هناك عدم التأكد حول المخرجات، ولكن الرؤية السياسية تفترض أن المديرين الاستراتيجيين لا يمكن أن يكونوا متأكدين من أنهم يصنعون أفضل القرارات. ومن المنظور السياسي فإن صنع القرار دائماً يتم في حالة عدم تأكد، يكون فيها من الصعب التنبؤ بمخرجات التغيير التنظيمي، ووفقاً للرؤية العقلانية فان المديرين يوافقون دائما على الأهداف التنظيمية المناسبة، والوسائل التنظيمية المناسبة، أو الاستراتيجيات المعدة لتحقيق تلك الأهدف. ووفقاً للرؤية السياسية، على الجانب الآخر، فإن اختيار الأهداف والوسائل يرتبط بمساعي كل فرد ووظيفته، وكل قسم على حدة نحو مصالحه الذاتية. والاختلاف حول أفضل وأحسن بدائل التصرف لا يمكن تجنبه وفقاً للرؤية السياسية، وبسبب أن التغيير الاستراتيجي بالضرورة سيعمل لصالح بعض الأفراد أو الأقسام دون الآخرين. وعلى سبيل المثال، لو قرر المديرون استثمار الموارد لتطوير ودعم أحد المنتجات، فإن ذلك سيكون على حساب المنتجات الأخرى. وبعض المديرون يربحون والبعض الأخر يخسرون.

وتفترض الرؤية السياسية أن الأختيارات الاستراتيجية لا تكون صحيحة، أو خاطئة وأنها ببساطة جيدة أو سيئة. ومن ثم يتعين على المديرين أن يروجوا الأفكار ويحشدون لها مؤيدين من المديرين الآخرين. وبذلك يمكنهم الحصول على دعم ومساندة لتصرفاتهم المستقبلية. وهكذا فإن بناء التحالفات يعتبر جزءاً جوهرياً وحيوياً في إدارة التغيير الاستراتيجي. وينضم المديرون إلى التحالفات لكسب الدعم والتأييد لصالحهم، لأنهم بذلك يزيدون من قوتهم السياسية في مواجهة "خصومهم" في المنظمة.


شكل رقم (٤/١٤)

الرؤية العقلانية والسياسية لعملية صنع القرار



ينهمك المديرون أيضاً فى السياسة لأسباب شخصية. وبسبب أن المنظمات تأخذ شكل الأهرامات، لذلك يدرك المديرون أنه كلما ارتقوا فى المستوى التنظيمى، كلما زادت صعوبة الصعود إلى المنصب الأعلى. وإذا ما انتصرت وتغلبت وجهات نظرهم ودانت لهم قيادة المنظمة، بأية طريقة وإذا ما أثمرت قراراتهم، فإنهم يحصدون العلاوات والمكافآت. وهكذا، وبنجاح المديرين فى السياسة، وادعاء المسئولية عن التغيير الناجح، ويزيدون من جدواهم وجدارتهم فى المنظمة، ويجعلون من أنفسهم منافسين على المناصب الأعلى فى المنظمة.

إن الادعاء بأن المصلحة الشخصية، بدلاً من مصلحة المساهم أو مصلحة المنظمة هى التى تحكم الاختيار الاستراتيجى هو الذى يعطى لمصطلح السياسة ذلك الانطباع السيئ فى عقول الكثير من الناس. ومع ذلك، وبسبب أنه لا يعرف أحد وبشكل مؤكد ما الذى سيحدث من جراء التغيير الاستراتيجى، فإن الأفراد الذين يسعون وراء مصلحتهم، وربما فى الأجل الطويل يرغبون فى السعى وراء مصلحة المنظمة. وهذا بسبب التنافس بين المديرين النابع من المصلحة الذاتية ربما يقود إلى صناعة أفضل للقرار الاستراتيجى، ويؤدى أيضاً إلى تحسين خطة التغيير، ويصاحب ذلك وجود مجموعة ناجحة من المديرين تتحرك إلى قمة المنظمة على مدار الوقت. وإذا ما تمكنت الشركة من القيام بعمليات مراجعة وتوازنات فى دوائر إدارتها العليا (بمنع أى مدير أو أى تحالف من أن يصبح قوة كبيرة) فإن السياسة ستكون لها تأثير ايجابى،

لأنها تستطيع أن تمنع المديرين من أن يصبحوا راضين عن الوضع، وتعزز التغيير الاستراتيجي، وبذلك نتجنب الوهن التنظيمي.

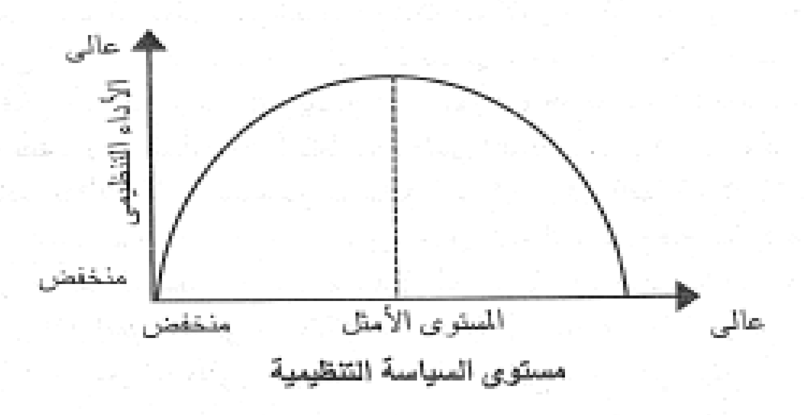
ولو أن السياسة برزت بشكل مفرط، وإذا ما دانت السيطرة لمديرين أقوياء بشكل يمكنهم من كتمان وطمس آراء المديرين الذين يقفون في طريق مصالحهم، فسوف تظهر في السطح مشكلات كثيرة. المراجعات والتوازنات ستتلاشى، ويزداد القصور الذاتي التنظيمي، ويتأثر الأداء. وعلى سبيل المثال، ففي شركة جلف & ويسترن، بمجرد وفاة مؤسسها قامت الشركة بتصفية خمسون نشاط من أنشطتها والتي اعتبرتهم الإدارة العليا الجديدة مشروعات مدللة ولا تتناسب مع محفظة الشركة. وفي النهاية، فإن الشركات التي تدع السياسة تخرج بعيداً عن نطاق التحكم، لدرجة تهدد مصالح المساهمين قد تم السيطرة عليها من قبل فرق الإدارة الجديدة التي تميل إلى المغامرة والتي انهمكت في أنشطة إعادة هيكلة رئيسية. وكثيراً ما تضمنت تسريح الآلاف من الموظفين، وذلك لإعادة تصحيح مسار الشركة.

ويوضح الشكل رقم (٥/١٤) أثر السياسة التنظيمية على الأداء. ويظهر الشكل أنه كلما تصاعدنا إلى النقطة (أ) يمكن للسياسة أن تزيد وترفع الأداء التنظيمي بسبب أنها تتغلب على القصور الذاتي التنظيمي وتتجاوزه، وتستحث الحاجة إلى التغيير التنظيمي. وبعد النقطة (أ)، ومع ذلك فإن أي زيادة في مستوى السياسة التنظيمية يمكن ان تقود إلى هبوط في الأداء، بسبب أن السياسة تخرج عن نطاق التحكم وتنشطر وتتجزأ المنظمة إلى مجموعات متنافرة في المصلحة. وعلى هذا فإن المديرين الأذكياء يحاولون الحفاظ على مستوى السلوك السياسي ومنعه من تجاوز النقطة المثلى. ولو تم وضع السياسة تحت المراجعة فيمكنها عندئذ أن تكون أداة إدارية نافعة للتغلب على القصور الذاتي التنظيمي وتسبب التغيير الاستراتيجي.

إن أفضل الرؤساء التنفيذيين للشركات أدركوا هذه الحقيقة، وخلقوا بيئة استراتيجية يستطيعون من خلالها المديرون أن يسايروا من أجل أفكارهم وجني المكافآت من وراء الترويج الناجح للتغيير في الاستراتيجية التنظيمية والهيكل. وعلى سبيل المثال، شركة " ثري أم " كانت معروفة جيداً بسبب لجنة الإدارة العليا للهيكل والتي من خلالها يقوم مديري الأقسام الذين يطلبون موارد جديدة، وكذلك مديري المشروعات الجديدة الذين يرعون ويروجون للمنتجات الجديدة بتقديم مشروعاتهم إلى فريق الإدارة العليا بكامل هيئته ويحشدون التأييد لأفكارهم. ولقد خبر جميع مديري القمة في شركة ثري أم

هذه العملية التعليمية. مفترضين أن أعضاء فريق الإدارة العليا هم أولئك الذين ينجحوا في حشد الدعم والولاء لمفاهيمهم.

شكل رقم (١٤/٥)
أثر السياسة التنظيمية على الأداء



القوة الرسمية والسياسة :

يتعين أن يمتلك المديرون القوة كي يتصرفوا بسياسة، ويحققوا التغيير الاستراتيجي الذي يتطلعون إليه ويدعمونه. إن القوة يمكن تعريفها على أنها قدرة فرد أو وظيفة أو قسم لحمل فرد أو وظيفة أو قسم آخر على فعل شيء معين، لا يمكن أداءه بطريقة أخرى. ولعل أبسط طريقة لفهم القوة تتمثل في النظر إلى مصادرها، وهي القوة الرسمية و القوة غير الرسمية.

إن القوة الرسمية هي السلطة التي يمتلكها المدير بموجب شغله منصب رسمي في سلم الهيكل الوظيفي. ولهذا نجد أن الرئيس التنفيذي هو أكثر الأشخاص نفوذاً في المنظمة، وبصفته أعلى مدير في المنظمة لذلك فإنه هو الذي يقرر لمن يفوض السلطة وحدود هذه السلطة التي يتم تفويضها. إن السلطة تمنح المدير القوة على حل المشكلات وتهدئة الصراعات واتخاذ القرارات حيال ما يجب أن يتم. وتلك هي السلطة التي تمنح المدير القدرة على التغلب على العقبات التي تعترض سبيل التغيير. وكما أشرنا سابقاً وعلى سبيل المثال، ينشأ الصراع غالباً بين وظيفتين أو قسمين لما لهما من أهداف ومصالح مختلفة. وحيث أن المديرين الوظيفيين يتساو في حجم القوة المخولة لهم، لذا فإنهم لا يستطيعون التحكم في بعضهم البعض، لذا عندما يفشل المديرون الوظيفيون في

حل مشكلاتهم، تُحال هذه المشكلات إلى مديري المستوى الأعلى أو الرئيس التنفيذي الذي يمتلك سلطة فرض الحل على كل الأطراف. إن القصة التي تحكي لنا كيف استطاع مديرو "بنك أميركا" فرض سيطرتهم عل بنك آخر، بعدما أظهرت عملية الاندماج فعالية السلطة الرسمية في تحقيق التغيير الاستراتيجي. والتفاصيل في الاستراتيجية من الواقع رقم (٥/١٤).

استراتيجية من الواقع (٥/١٤)

"من له القوة في الاندماج ؟"

عندما تم دمج بنك أمريكا وبنك سيكورتي باسيفيك عام ١٩٩١ كان متوقعاً أن يكون الاندماج على وجه المساواة في الإدارة من قبل مديري الشركتين. ولقد وافق السيد ريتشارد روستنبرج مدير بنك أمريكا على إنشاء مكتب للسيد روبرت سميث مدير بنك سكيرتي باسيفك وتمت الموافقة أيضاً على تولية السيد سميث إدارة البنك الجديد بعد ان يحال السيد روستنبرج للتقاعد. وقد كان متوقعاً أيضاً أن تقسم الإدارة بنسبة ٥٠% : ٥٠% بين مديري البنكين ووافق مدير بنك أمريكا على تعيين أربعة مديرين على درجة عالية في بنك سكيرتي باسيفك وذلك في فريق الإدارة الجديد.

إلا أنه بعد عملية الدمج لم تسير الأمور كما كان متوقعاً لها، فلقد قام بنك امريكا بعمل تخطيط سريع لهذا الاندماج دون دراسة الموقف الحالي لسكيرتي باسيفك برمته، ولقد بدأ مدير بنك أمريكا بعد عملية الدمج في الوقوع في أخطاء جسيمة في طريقة عمل القروض التي يقوم بها مديرو سكيرتي باسيفك والتي أدت إلى إسقاط وضياع ما يقرب من ٣٠٠ مليون دولار من هذه الديون بالإضافة إلى مبلغ مساو أخر. ثم قام فريق الإدارة العليا لبنك أمريكا بالاستخفاف والسخرية من طريقة عمل مديرو سيكرتي باسيفك والقوا بالمسئولية على عاتق إدارة سيكرتي باسيفك والتي لم تكن متركزه وتعمل بلا رقابة وتسمح لأفراد الإدارة العليا بإقراض مبالغ مالية ضخمة لبعض العملاء التي تربطهم بهم علاقات شخصية.

وعلى العكس فقد قام بنك امريكا بعمل نظام مركزي لصنع القرار وقام بمنع التعاملات الشخصية للمديرين ذوي الإدارة السيئة وأصبحت تعاملات القروض تحدث طبقاً لدراسة واسعة تقوم بها الإدارة العليا.

وإيماناً بوجوب تطوير طريقة شركة سيكورتي باسفيك في الإدارة في الشركة الجديدة فقد قام مديرو بنك أمريكا باستخدام سلطتهم الشرعية بكونهم الطرف المسيطر في الشركة الجديدة (وذلك بكون روستنبرج مدير للشركة المدمجة ولديه سلطة تصرف اكبر من سميث) وقاموا بتحجيم سلطة مديرى باسفيك سيكورتي وامتلاكهم زمام الإدارة في الشركة الجديدة.

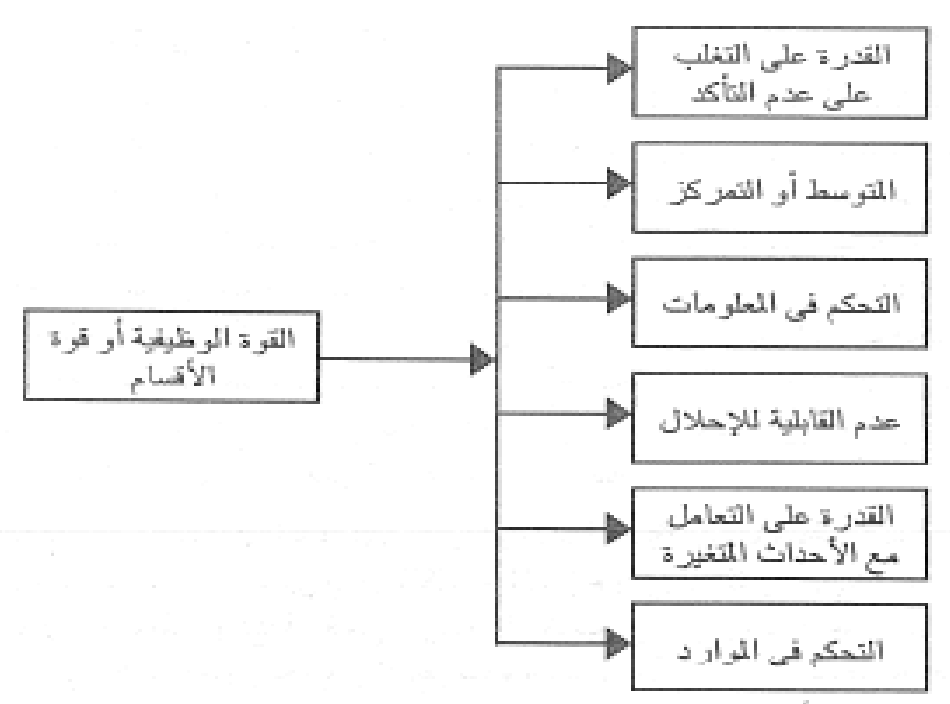
وبعد اقل من أسبوعين بعد دمج الشركتين وجد السيد سميث أنه يهمش في اتخاذ القرارات الهامة والتي يقوم السيد رزمستنبرج وإدارته على وجه مشابه عند تناقش كبار المديرين لبنك امريكا مع مديرى سيكرتي باسيفك حول الخطة المستقبلية وعلاقات السلطة بالنسبة للشركة وقاموا باستخدام سلطتهم بحجب تولية الإدارة لمديرى شركة سيكرتي وإقالتهم من الشركة.

وبعد أشهر قليلة ترك معظم كبار مديرى سيكرتي باسيفك الشركة المدمجة الجديدة وتبعهم الآلاف من المديرين ذوى الدرجة المتوسطة في الوقت الذي توقع فيه مدير بنك أمريكا أنهم غير موثوق به للمحافظة على مستوى المنهج الجديد للشركة في إدارة الأعمال.

المصادر غير الرسمية للقوة والسياسة :

حيث أن قدراً كبيراً من قوة المدير الاستراتيجي تُكتسب من خلال وضعه على سلم الهيكل الوظيفي، إلا أن هناك مصادر أخرى غير رسمية للسلطة تعتبر حاسمة في تحديد نوعيات التغيير المطلوب القيام بها في الاستراتيجية والهيكل، ومن ثم في الاتجاه المستقبلي للشركة. إن السلطات غير الرسمية التي يمتلكها مديرو الوظائف والأقسام المختلفة، تكتسب بدرجة كبيرة من الاستراتيجيات العامة، واستراتيجيات الأنشطة في الشركة. إن الاستراتيجيات المختلفة تجعل من بعض الوظائف أو الأقسام، وبالتالي مديريها، أكثر أهمية من البعض الآخر في إنجاز وتحقيق رسالة الشركة، ومن ثم تمنح قدرة كبيرة على تنفيذ ومباشرة التغيير الاستراتيجي. الشكل (٦/١٤) يستعرض مصادر القوة غير الرسمية التي سنناقشها فيما بعد.

شكل رقم (٦/١٤)
المصادر غير الرسمية للسلطة



(أ) القدرة على التغلب على عدم التأكد:

تكتسب الوظيفة أو القسم قوة إذا ما استطاعت تقليص درجة عدم التأكد بالنسبة لوظيفة أو قسم آخر. ولنفترض أن الشركة تنتهج استراتيجية التكامل الرأسي. إن القسم الذى يتحكم فى توريد المدخلات ومدى جودتها لقسم أخر يمتلك قوة أمام هذا القسم، إذ أنه يتحكم فى عنصر عدم التأكد الذى يواجه القسم الثاني. وعند مستوى النشاط داخل الشركة تنتهج استراتيجية التكلفة المنخفضة، نجد أن قسم المبيعات يتمتع بقوة أمام قسم الإنتاج، لأن قسم المبيعات يزود قسم الإنتاج بالمعلومات اللازمة عن احتياجات العملاء والضرورية فى عملية تخفيض تكاليف الإنتاج لحدها الأدنى. أما بالنسبة لشركة تتبنى استراتيجية التميز، نجد ان قسم البحوث والتطوير يتمتع بالقوة أمام قسم التسويق، وخاصة فى المراحل الأولى من دورة حياة المنتج، نظراً لأنه يتحكم فى عملية تحديث المنتج. وعقب حل المشكلات المرتبطة بالتحديث، فإن قسم التسويق من المحتمل أن يكون الأقوى والأكثر نفوذاً مقارنة بالأقسام الأخرى، لأنه يزود قسم البحوث والتطوير بالمعلومات الخاصة باحتياجات العملاء.

وهكذا نجد أن قوة ونفوذ الوظيفة تعتمد بدرجة كبيرة عل مدى اعتماد الأقسام الأخرى عليه.

(ب) التوسط أو التمركز Centrality :

تُكتسب القوة والنفوذ أيضاً عن توسيط أو تمركز القسم أو الوظيفة. ويشير التوسط أو التمركز إلى مدى تمركز القسم أو الوظيفة بين عمليات التداول وتحويل الموارد بين الأقسام. وعلى سبيل المثال، فى شركة كيماويات فإن قسم توريد الكيماويات المتخصصة من المرجح أن يكون هو المركز بسبب أن أنشطته وأعماله تعتبر حيوية لكل من قسم المنتجات البترولية، والذى يورد له مدخلاته، وأقسام الإنتاج النهائية مثل البلاستيك والمستحضرات الصيدلية، والتى تعتمد على مخرجاته وتعتبر أنشطة محورية للعمليات الإنتاجية لكل مشروعات الشركة. وعلى هذا يمكنه ممارسة الضغط على المراكز الرئيسية للشركة لتبنى السياسات التى تتوافق مع مصلحته.

وعند هذا المستوى الوظيفى، فإن الوظيفة الأكثر محورية وبالتالى الأكثر قوة ونفوذاً هى تلك التى توفر الكفاءة المميزة التى ترتكز عليها استراتيجية مستوى النشاط. وهكذا، ففى شركة آبل كمبيوتر، فإن الوظا فة ذات التمركز العالى (الأكثر محورية) هى البحوث والتطوير لأن الميزة التنافسية تعتمد على الكفاءة التقنية. وعلى الجانب الآخر، ففى شركة وول مارت فإن وظيفة الشراء والتوزيع هى الأكثر محورية بسبب أن الميزة النسبية لوول مارت تعتمد على القدرة على توفير منتج بأقل تكلفة.

(ج) التحكم فى المعلومات :

وتعتبر الأقسام والوظائف محورية إذا كانت فى قلب مسار المعلومات فى المنظمة – بمعنى، أنها تتحكم فى مسار وتدفق المعلومات للوظائف أو الأقسام الأخرى (أو كليهما). تعتبر المعلومات مصدر قوة لأنه من خلال امتلاك القدرة على منح أو حجب المعلومات، فإن الوظيفة أو القسم يمكنه أن يحمل الآخرين على التصرف بطريقة معينة. فالمبيعات على سبيل المثال، يمكن أن تتحكم فى الطريقة التى تؤدى بها العملية الإنتاجية. فلو أن المبيعات تلاعبت أو أثرت فى المعلومات لإشباع أغراضها – وعلى سبيل المثال، فى الاستجابة للعملاء – سترتفع تكاليف الإنتاج، ولكن قسم الإنتاج غير مدرك بإن التكاليف يمكن تخفيضها بتبنى استراتيجية بيعيه مختلفة. وعلى نفس النمط، فإن البحوث والتطوير يمكن أن تشكل اتجاهات المديرون نحو الاحتمالات أو الإمكانات

التنافسية للأنواع المختلفة من المنتجات من خلال توفير المعلومات المفيدة والدعمة حول المنتجات التى تعطيها الأولوية وتفضلها، وتقلل من أهمية أو قيمة الأخرى.

وإلى حد ما فى الواقع، ينهمك المديرون فى المنظمة فى مباراة معلوماتيه دقيقة وذكية عندما يشكلون السياسة ويضعون الأهداف، ويؤثرون فى عملية التغيير. ولقد ناقشنا فى الفصل الحادى عشر كيف يمكن للأقسام أن تبرر لأدائها على غير حقيقته، بأن تصعد فقط المعلومات الإيجابية عن ذلك الأداء إلى المستويات الأعلى. وكلما زادت قوة وسطوة أى قسم، كلما كان من السهل عليه أن يفعل ذلك. وفى كلاً من عملية تشكيل صياغة الاستراتيجية، أو تنفيذها ومباشرتها، باستخدام المعلومات لتطوير وتنمية أساس لقوة السلطة، فإن الأقسام والوظائف يمكنها أن تؤثر وبقوة على سياسة التغيير وتفضل أو تعطى الأولوية لمصالحها الخاصة.

(د) عدم القابلية للتبديل أو الإحلال :

يمكن للوظيفة أو القسم أن يجعل القوة تتراكم تناسبياً للدرجة التى تصبح فيها أنشطتها أو أعمالها غير قابلة للإحلال أو التبديل – بمعنى أنه لا يمكن ان يكون لها مثيل أو شبيه. وعلى سبيل المثال، لو أن شركة تتبنى التكامل الرأسى كاستراتيجية. فإن أقسام الإمداد والتوريد تعتبر أقساماً غير قابلة للإحلال إلى المدى التى لا تستطيع فيه الشركة أن تشترى احتياجاتها الإنتاجية من السوق. وهكذا فإن قسم المنتجات البترولية لا تكون له قوة ونفوذ كبيرة إذا كانت كميات كبيرة من البترول متوافرة ويمكن الحصول عليها من موردين آخرين. وعندما تكون هناك أزمة بترولية فإن العكس هو الحقيقة. وعلى الجانب الآخر، فإن أنشطة قسم المشروع الجديد – ذلك القسم الذى يتم فيه تطوير المنتجات – تعتبر أيضاً غير قابلة للإحلال و التبديل إلى المدى الذى لا تستطيع فيه الشركة أن تشترى شركة أخرى تمتلك تقنية أو خبرة مماثلة. وإذا كانت المعلومات أو الخبرة يمكن شرائها – عندئذ يصبح القسم قابلاً للإحلال.

ونفس هذه الحقيقة تظهر عند المستوى الوظيفى. إن الوظيفة والمديرون بداخلها يمتلكون قوة السلطة إلى المدى الذى لا تستطيع فيه أية وظيفة أخرى أداء المهام التى تقوم بها الوظيفة الأولى. وكما هو فى حالة التمركز، فإن الوظيفة التى لا تكون قابلة للإحلال والتبديل تعتمد على طبيعة استراتيجية مستوى النشاط فى الشركة. فلو أن الشركة تبنت استراتيجية التكلفة المنخفضة

فمن المحتمل أن تكون وظيفة الإنتاج هي الوظيفة الرئيسية أو الأساسية، أما وظيفة البحوث والتطوير والتسويق فستكون لها قوة سلطة أقل. ومع ذلك لو تبنت الشركة استراتيجية التميز، فإن العكس هو المحتمل في هذه الحالة.

وهكذا، فإن قوة السلطة التي تحصل عليها وظيفة أو قسم ما يتأثر من محوريتها أو بكونها غير قابلة للإحلال أو التبديل تستمد من استراتيجية الشركة. وأخيراً، وبتغيير استراتيجية الشركة، فإن قوة السلطة النسبية للوظائف أو الأقسام تختلف أيضاً، وهذا هو المصدر غير الرسمي التالي لقوة السلطة التي سنناقشها.

(هـ) التحكم في المواقف المتغيرة:

باستمرار تواجه الشركة تغييرات في المواقف – تتمثل في الفرص والتهديدات – ويحدث ذلك نتيجة التغييرات البيئية. إن الوظائف أو الأقسام التي يمكنها التعامل مع المشكلات التي تواجه الشركة مما يتيح لها إنجاز وتحقيق أهدافها تكتسب قوة من وراء ذلك.

وعلى العكس، فإن الوظائف التي لا تستطيع إدارة أو التعامل مع الظروف الموقفية تفقد القوة. وعلى سبيل المثال، وبالتمعن في الموظفين التنفيذيين اللذين ترقوا في السلم الوظيفي ووصلوا إلى قمة الوظائف خلال الخمسين عاماً الأخيرة. نجد أن هؤلاء كانوا من بين من شغل وظائف أو عمل في أقسام كانت قادرة على التعامل مع الفرص والتهديدات التي واجهت الشركة.

وفي خلال الخمسينات، على سبيل المثال، كانت المشكلة الموقفية والتي كانت على الشركة التعامل معها هي إنتاج السلع والخدمات. إن كبت الطلب من سنوات الحرب العالمية قاد إلى زيادة ضخمة في الإنفاق الاستهلاكي على السيارات، والمنازل، والسلع المعمرة في فترة ما بعد الحرب. وكان لابد من إنتاج السلع بسرعة وبأقل الأسعار لمقابلة الطلب، وخلال هذه الفترة فإن المديرين الذين صعدوا إلى القمة كانوا من الوظيفة الإنتاجية أو أقسام المنتجات الاستهلاكية.

وإبان الستينات، فإن المشكلة تغيرت. وقد قامت الشركات بزيادة طاقاتها الإنتاجية، وأصبحت الأسواق مُشبعة. ولم يعد إنتاج السلع صعباً كما هو الحال في عملية بيعها. حينئذ برزت وصعدت أهمية وظيفة التسويق والبيع. وكان صعود الموظفين التنفيذيين على السلم الوظيفي في الشركات يعكس هذه

الإمكانية الحاسمة ، حيث أن هؤلاء الموظفون بزغ وترعرع من بين وظيفة المبيعات ومن الأقسام الموجهة بالتسويق ، أكثر من أى مجموعات أخرى .

وعبر سنوات السبعينات ، بدأت الشركات في إدراك أن الظروف والأحوال التنافسية باتت دائمة . وكان على هذه الشركات أن تتعلم وتضبط هذه البيئة التي تزداد شراسة المنافسة بها . وكنتيجة لهذا ، فإن الإدارة المالية أصبحت مصدراً لأفراد فريق الإدارة العليا . وفي الوقت الحالى ، فإن كلاً من استراتيجية الأنشطة ، والاستراتيجية العامة على مستوى الشركة تحدد أى مجموعة وتحصد التفوق والتمييز .

(ز) التحكم في الموارد :

إن المصدر غير الرسمي النهائي للقوة هو القدرة على التحكم في الموارد النادرة وتوزيعها . وهذا المصدر يعطى لمديرى المستوى الأعلى قوتهم الضاربة . وبوضوح ، فإن قوة فريق الإدارة العليا تعتمد إلى حد كبير على قدرتهم على توزيع وتخصيص الأموال للأقسام التشغيلية ، وتوزيع النقدية أو جمعها من الأقسام على أساس توقعاتهم حول النجاح المستقبلى لهذه الأقسام .

ومع ذلك ، فإن قوة الموارد ليست دالة فقط على القدرة على توزيع وتخصيص الموارد الحالية ، ولكنها أيضاً القدرة على توفير الموارد في المستقبل . وعلى هذا ، فإن الأقسام التى تستطيع توليد الموارد في المستقبل سيكون لها قوة السلطة في المنظمة أو الشركة . وعلى سبيل المثال ، فإن الأقسام التى تدر أو تحقق عوائد عالية من مبيعاتها إلى العملاء ستمتلك قوة سلطة كبيرة . وعند المستوى الوظيفي ، تطبق نفس الاعتبارات . إن قدرة المبيعات والتسويق على زيادة طلب المستهلكين وتحقيق العوائد تفسر قوة سلطتهم في المنظمة . وعموماً فإن الوظيفة التى تستطيع توليد وتوفير معظم الموارد سيكون لها معظم قوة السلطة .

ملخص :

إن أكثر الأقسام قوة في الشركة ، هو ذلك القسم الذى ينجح في تقليص حجم عدم التأكد بالنسبة للأقسام الأخرى ، كما أنه هو القسم الأكثر محورية والذى ليس له بديل ، والذى يتحكم في الموارد ، ويمكنه توليدها وتوفيرها ، كما أنه القادر على التعامل مع المواقف الاستراتيجية الخارجية الحرجة التى تواجه الشركة . ومن الناحية العملية ، نقول أن كل وظيفة أو قسم في الشركة لديه قوة

يستمدها من واحد أو اكثر من تلك المصادر، ولذلك نجد أن قوة السلطة تتوزع فيما بين الوظائف والأقسام.

وهناك أيضاً على المستوى الفردى للمديرين طرق غير رسمية مختلفة لزيادة القوة الشخصية. (أولاً) يستطيع المديرون أن يجعلوا مسألة استبدالهم أو إيجاد بديل لهم أمراً متعذراً، إذ انهم وعلى سبيل المثال، قد يقوموا بتطوير مهارات متخصصة مثل المعرفة بالحاسبات او إقامة علاقات مع العملاء الرئيسيين، مما يمكنهم من حل مشكلات أو تخفيض درجة عدم التأكد بالنسبة للمديرين الآخرين فى المنظمة. (ثانياً) فهم قد يتخصصون فى مجال ذو أهمية كبرى للمنظمة، مما يمكنهم فى نهاية المطاف من السيطرة على مواقف بيئية حرجة تواجه المنظمة. (ثالثاً) بوسع المديرين أيضاً أن يجعلوا أنفسهم أكثر محورية في المنظمة من خلال قبول مسئوليات تضمن لهم إمكانية الاتصال بكثير من أقسام الشركة أو مديريها. (أخيراً) فإن التكتيك الأخير للحصول على القوة هو الارتباط بمديرين أقوياء يشقون طريقهم بثبات ووضوح نحو القمة. إن المديرين السياسيين يعتمدون على الأفراد والمعلومات، ويعملون على بناء شبكة اتصالات شخصية فى المنظمة يمكن استخدامها فى تحقيق أهداف شخصية مثل الترقية.

آثار القوة والسياسة على التغيير الاستراتيجي:

إن القوة والسياسة تؤثران بشدة فى اختيار الشركة للاستراتيجية والهيكل، ويتعين على الشركة تهيئة وتوفير بيئة تنظيمية تتماشى مع طموحات مختلف الأقسام والوظائف والمديرين، وكذلك مع التغييرات فى البيئة الخارجية. إن المشكلة التى تواجهها الشركات تتجسد فى أن الهيكل الداخلى للسلطة غالباً ما يتخلف عن مواكبة التغييرات التى تطرأ على بيئة العمل، نظراً لتغيرها عامة بشكل أسرع مما تستطيع الشركة الاستجابة إليه. إلا ان صراعات القوة تؤدى إلى تقليص مرونة الشركة وحدوث القصور الذاتى وتآكل الميزة التنافسية. ومن أجل استخدام السياسة لتعزيز التغيير الفعلى فإنه يتعين على المنظمة صياغة بعض الترتيبات التى من شأنها تحقيق توازن القوى بين مختلف الأقسام أو الوظائف، حتى لا يسيطر قسم واحد على كل المنشأة. وإذا ما افتقرت المنظمة إلى توازن القوى، سينفجر الصراع على السلطة دون ضابط ويصبح التغيير مستحيلاً، حيث تبدأ الأقسام فى التنافس وحجب المعلومات أو المعرفة لتعظيم عوائدهم الخاصة. وكما لاحظنا فى الفصل الثالث عشر شيوع هذه الحالة فى شركة ديجيتال اكويمنت عندما تحولت أقسامها المركزة على

الصناعة إلى وحدات مستقلة ذات اكتفاء ذاتي، والتي اتجهت أكثر إلى حماية مصالحها الخاصة بدلاً من العمل على تغيير استراتيجية الشركة من أجل البقاء والاستمرار في بيئة تزداد شراسة المنافسة فيها. وفي مثل هذه المواقف، تصبح عملية تبادل الموارد بين الأقسام مكلفة، إضافة إلى صعوبة جني المكاسب من وراء التعاون التفاعلي. إن تلك العوامل بدورها تخفض من ربحية الشركة وتقلل من معدلات نموها.

وفي إطار هيكل الأقسام تلعب الهيئة الوظيفية للمراكز الرئيسية للشركة دوراً هاماً في تحقيق التوازن بين الأقسام والوظائف، نظراً لأنهم يستطيعون ممارسة قوة سلطتهم حتى على الأقسام القوية وإرغامها على تقاسم الموارد من أجل خير الشركة ككل. وفي الشركة ذات النشاط الواحد، من الأهمية وجود رئيس تنفيذي قوي لأنه يجب أن يمثل مركز الثقل في الشركة ويحقق التوازن بين سلطات الوظائف القوية في مواجهة الوظائف الضعيفة. إن الرئيس التنفيذي القوي يأخذ على عاتقه مسئولية إتاحة الفرصة أمام الأقسام الضعيفة للتعبير عن شجونهم ومصالحهم، وأن يحاول تجنب التعجل في اتخاذ القرار مدفوعاً من قبل الأقسام القوية سعياً لتحقيق مصالحهم الخاصة. وهكذا نجد أن الرئيس التنفيذي للشركة الكبرى لديه إمكانية كبرى لممارسة القوة لإحداث التغيير، كما يلعب الرئيس التنفيذي دوراً هاماً آخر، ألا وهو دور الوسيط في عملية صنع قرار سياسي مقبول. إن ممارسة السياسة تنتشر في كل الشركات ولكن ليس الرئيس التنفيذي ومديرو مستوى القمة يمكن ان يشكلوا شخصية الشركة. وفي بعض المنظمات نجد أن الممارسات السلطوية تُعد بمثابة القواعد السلوكية، لأن الرؤساء التنفيذيون قد اكتسبوا قوة السلطة لأنفسهم بنفس الأسلوب. إلا انه وفي بعض الشركات الأخرى، خصوصاً عندما يكون مؤسسوها مؤمنون بالديمقراطية أو لامركزية صنع القرار، نجد أن الصراع على السلطة أمراً لا يتم التسامح حياله. بل يكون هناك نوعاً آخر من السلوك السياسي المقبول القائم على خبرة المدير وقدراته الشخصية بدلا من مجرد القوة القائمة على سلطة المنصب الرسمي.

إن السياسة في شركة بيبسي ما هي إلا ضرب من الممارسة السلطوية القاسية التي لا ترحم، وهناك معدل دوران سريع للمديرين الذين يفشلون في تحقيق طموحات المنظمة. أما في حالة شركة كوكاكولا نجد أن الأفكار والخبرة أكثر أهمية في مجال السياسة من الممارسات السياسية أو ممارسات الضغوط لتحقيق

مكاسب شخصية، وعوضاً عن ذلك فإنها تمنح مكافآت للتشجيع على تحمل المخاطرة وتربط بين الترقيات والأداء وليس الأقدمية.

يمكن للمديرين الاستراتيجيين استخدام أدوات لتنفيذ ومباشرة الاستراتيجية التى ناقشناها فى الفصلين ١١، ١٢، لتصميم هيكل تنظيمي لخلق توازن فى القوى يسهل من عملية التغيير. (أولاً) يتعين على المديرين تكوين المزيج الصحيح من آليات التكامل الذى يمكن الأقسام والوظائف من تقاسم المعلومات والأفكار. إن الهيكل المتعدد الأقسام يقدم وسيلة واحدة لتحقيق توازن القوى بين الأقسام، بينما نجد أن هيكل المصفوفة أو هيكل فريق الإنتاج يقدم وسيلة أخرى لتوازن القوى بين الوظائف. ويمكن حينئذ ان تقوم الشركة بتطوير القواعد السلوكية والقيم والنمط الثقافى الذى يؤكد على مصالح الشركة ككل بدلاً من المصالح الفردية وهذا يؤكد رسالة الشركة. وفى شركات مثل ميكروسوفت أو ثرى أم على سبيل المثال، نجد أن النمط الثقافى يخدم التوافق بين الأقسام مع الأهداف العامة للشركة.

أخيراً، وكما لاحظنا مسبقاً أن الرقابة القوية بواسطة رئيس تنفيذى موهوب يمكن أن يؤدى إلى إيجاد بيئة تنظيمية، يمكن أن تسهل فيها السياسة عملية التغيير. عندما يستخدم الرؤساء التنفيذيون خبراتهم المعرفية وقوة سلطاتهم فإنهم يوفرون بذلك القيادة الاستراتيجية التى تمكن الشركة من التغلب على القصور الذاتى التنظيمي، ومن ثم تغيير استراتيجيتها وهيكلها. وفى الحقيقة يجب أن يكون جزءاً من مهمة المدير الاستراتيجى أن يتعلم كيف يدير السياسة وقوة السلطة لتعزيز ودعم المصالح العامة للشركة، وذلك نظراً لأن السياسة تعتبر جزءاً هاماً من عملية التغيير الاستراتيجى.

إدارة وتقويم التغيير :

وحتى عندما يكون الموقف السياسى تحت السيطرة، إلا ان مباشرة التغيير – بمعنى إدارة وتقويم التغيير – يثير عدة تساؤلات. وعلى سبيل المثال، من يتعين عليهم فعلاً القيام بتنفيذ التغيير، المديرون الداخليون أم مستشارون من الخارج ؟ وبرغم أن مديرى الداخل يملكون معظم الخبرات أو المعارف عن عمليات الشركة، إلا أنهم إلى حد كبير جزء من ثقافة المنظمة. وهم أيضاً يديرون مخاطر التشغيل والعمليات ويوجهونه لكى يكون مقبول سياسياً، ويكون لهم الرهان الشخصى على التغييرات التى يفترضونها، ولذلك نجد أن الشركات غالباً ما تتجه إلى مستشارين خارجين، والذين بوسعهم أن ينظروا

للموقف بموضوعية أكثر . إلا أن هؤلاء المستشارين الخارجين يتعين عليهم إنفاق الكثير من الوقت فى الإحاطة بأوضاع الشركة ومشكلاتها قبل أن يقوموا بصياغة برنامج عمل . ولهذين السببين اتجهت شركات كثيرة مثل تينيكو وآى بى إم إلى الاستعانة برؤساء تنفيذيون جدد من خارج الشركة لقيادة وتنسيق جهود التغيير . وبهذه الطريقة يمكن للشركات أن تجنى المكاسب من وراء الاستفادة من المعلومات الداخلية للأوضاع الحقيقية للشركة .

وبصفة عامة تستطيع الشركة أن تتبنى أسلوبين رئيسيين لإدارة التغيير : التغيير من القمة إلى القاعدة (Top down) أو من القاعدة للقمة (Bottom - up) . ومع التغيير من القمة للقاعدة ، يتولى رئيس تنفيذى قوى مثل والشن أو فريق الإدارة العليا تحليل كيفية تغيير الاستراتيجية والهيكل مع تقديم التوصية ببرنامج عمل معين ، ومن ثم التحرك بسرعة لإعادة الهيكلة ومباشرة التغيير فى المنظمة . التأكيد هنا يكون على سرعة الاستجابة وإدارة المشكلات بمجرد ظهورها . أما التغيير من القاعدة إلى القمة فيكون اكثر تدرجاً ، ويتشاور خلاله مديرى القمة مع بقية المديرين على كافة المستويات فى المنظمة ، وعلى مدار الوقت يتم تطوير خطة مفصلة للتغيير ، ووضع جدول زمنى للأحداث والمراحل التى ستمر الشركة من خلالها . أما النقطة الجديرة بالاهتمام فى أسلوب التغيير من القاعدة إلى القمة فتتجسد فى مشاركة الأفراد واستمرار إحاطتهم علماً بتفاصيل ودقائق الموقف ، كى يتسنى تقليص درجة عدم التأكد لديهم .

إن مزايا أسلوب التغيير من القاعدة للقمة تتمثل فى إزالة بعض العقبات التى تعترض سبيل التغيير من خلال تضمين تلك العقبات فى الخطة الاستراتيجية . إضافة إلى أن الغرض من التشاور مع المديرين على كافة المستويات تتمثل فى كشف وإظهار المشكلات المحتملة ، أما عيوب هذا النمط من التغيير فتكمن فى البطء الذى يصاحبه .

ومن ناحية أخرى ، وفى حالة التغيير الأكثر سرعة من القمة للقاعدة ، فقد تظهر المشكلات فيما بعد وقد تستعصى على الحل . إن الشركات العملاقة بطيئة الحركة مثل تينيكو وآى بى إم غالباً ما تحتاج إلى نمط التغيير من القمة للقاعدة ، وذلك لأن المديرين غير متعودين على التغيير بل ويشعرون حياله بالتهديد ، مع إن جهود إعادة الهيكلة ضرورية ، وتمد المنظمة بالقوة الدافعة للتغلب على القصور الذاتى التنظيمى الذى تعانى منه .

ولقد تعلم مديرو ماكدونل دوجلاس هذا الدرس عندما بدءوا في البحث عن طرق لإنعاش أداء الشركة في التسعينات بعد التخفيضات الكبيرة التي تمت في نفقات الدفاع مع نهاية الحرب الباردة. ومن أجل تحسين الأداء، شرع المديرون في تنفيذ برنامج للتغيير من القاعدة للقمة، وحاولوا إشراك الموظفين في التوصل لطرق لخفض التكاليف ورفع مستوى التحديث والتجديد. وبعد عدة شهور أدرك المديرون أن لا شئ يتغير، وهكذا بدأ مديرو القمة في تنفيذ ومباشرة برنامج شامل لتغيير جوهري من القمة للقاعدة.

فقد قامت الإدارة العليا في الشركة بإلغاء ٥٠٠٠ منصب للمديرين والمشرفين. فأعادت هيكلة الشركة بتقليص عدد المستويات من سبع إلى خمس فقط. وبناءً عليه سيكون المطلوب الاستعانة فقط بـ ٢٨٠٠ مديراً في سلم الهيكل الوظيفي في المستقبل. وقد تم إتاحة الفرصة أمام ٥٠٠٠ مدير ومشرف على التنافس على ٢٨٠٠ منصب. وقد أدى الاستعانة بمديرين جدد في كل المواقع إلى تدمير النمط الثقافي القديم للشركة بشكل كامل، وكذلك طرق التشغيل وأتيحت الفرصة أمام مديري القمة لإنجاز التغييرات المطلوبة في المنظمة سريعاً. وكانت النتيجة الانتعاش التام لأعمال الشركة. وأخيراً تحقيق معدلات عالية من عمليات ابتكار منتجات جديدة. ومع ذلك ولمدة عام بعد إحداث التغيير كانت الشركة في حالة فوران، إذ كان يتعين على المديرين ان يعملوا على خلق واستحداث هيكل تنظيمي جديد لتيسير أمور وشئون العمل.

إن مغزى تلك القصة، أن المنظمات التي تلجأ إلى التغيير، فإن معظمها يجد أن عملية التغيير أسهل وأيسر لأن القصور الذاتي التنظيمي لم يكتمل بعد، أما الآخرون مثل ماكدونل دوجلاس، والذين لم يمارسوا التغيير يجدون ذلك أكثر صعوبة. وتتمثل الخطوة الأخيرة في عملية التغيير في تقويم آثار التغييرات في الاستراتيجية والهيكل على أداء المنظمة. إذ يتعين على الشركة المقارنة بين طرق التشغيل بعد تنفيذ التغيير، وطرق التشغيل قبله. ويمكن للمديرين أن يستخدموا مؤشرات مثل التغييرات التي طرأت على أسعار الأسهم أو نصيب الشركة في السوق، وذلك لتحديد آثار التغيير على الاستراتيجية. إن تعيين آثار التغيير على هيكل وأداء الشركة يُعد أمراً غاية في الصعوبة، نظراً لصعوبة قياس هذه الجوانب. إلا أن الشركة يمكن أن تقيس بسهولة معدل الزيادة في العوائد المترتبة على الزيادة في تمييز المنتج، ولكن

هؤلاء المديرون لا يملكون أية وسائل مؤكدة لتقويم مدى تأثير التحول من هيكل المنتج إلى هيكل الأقسام على الأداء. كما يمكن للمديرين مع الوقت ملاحظة أنه اصبح واضحاً أن مرونة التنظيم وقدرة الشركة على إدارة استراتيجيتها قد زادت. كما يستطيع المديرون قياس مدى إسهام التغيير فى تحجيم الممارسات السياسية والصراعات وتدعيم التعاون بين الأقسام والوظائف

ملخص الفصل :

إن إدارة التغيير بنجاح يعتبر عملية معقدة وصعبة بالنسبة للشركات وتمثل الصعوبة الأولى فى جعل المديرين يدركون ضرورة التغيير والاعتراف بأن هناك مشكلة ما. وإذا ما تم إدراك الحاجة للتغيير، يشرع المديرون فى عملية تقديم خطة وبرنامج عمل، وتحليل العوائق المحتملة أمام التغيير. ويحتاج المديرون الاستراتيجيون إلى إدراك أن الشركات ليست فقط مجرد نظم عقلانية لصنع القرار والتي من خلالها يحسب المديرون وبهدوء العوائد المحتملة من استثماراتهم. إن المنظمات عبارة عن ميدان لتنافس القوى، وفيه يتصارع الأفراد والمجموعات على النفوذ وامتلاك وحيازة الموارد النادرة. وفى سعيهم لتحقيق مصالحهم، يتنافس المديرون ويدخلون فى صراع. إن الطبيعة الحقيقية للمنظمة تجعل ذلك أمراً لا يمكن تجنبه. وعلى المديرين أن يتعاملوا مع السياسة والصراع بشكل خلاق أو مبتكر لتنفيذ ومباشرة التغيير الاستراتيجى بنجاح، وكذلك تعزيز ودعم الميزة التنافسية للشركة. إن معظم الشركات الناجحة هى تلك التى يعتبر فيها التغيير كقاعدة سلوكية، ويبحث فيها المديرون بشكل دائم عن وسائل التحسين ودعم نقاط القوة فى المنظمة والتخلص من نقاط الضعف، وبذلك يمكنهم تعظيم الربحية المستقبلية. وقد تضمن هذا الفصل النقاط التالية :

* يتمثل التغيير الاستراتيجي فى تحرك الشركة بعيداً عن أوضاعها القائمة فى اتجاه أوضاع مرغوبة فى المستقبل لتقوية ودعم ميزتها التنافسية. وهناك ثلاثة أنواع رئيسية للتغيير الاستراتيجى هى، إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة والتحديث والتجديد.
* يتم تنفيذ التغيير الاستراتيجى عبر سلسلة من الخطوات يتعين على المديرين الاستراتيجيين إتباعها، إذا ما أريد لعملية التغيير أن تنجح.

* الخطوة الأولى في عملية التغيير هي تحديد الحاجة إلى التغيير. ويتعين على المديرين الاستراتيجيين التعرف على الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، وذلك باستخدام تحليل نقاط القوة والضعف لتحديد معالم الوضع الحالي للشركة، ومن ثم تحديد معالم وضعها المستقبلي المرغوب.

* الخطوة الثانية من عملية التغيير هي تحديد العوائق التي تعترض سبيل التغيير والتي قد تحول بين الشركة ووصولها إلى الوضع المستقبلي المرغوب. وتتواجد عوائق التغيير عند المستوى الأعلى للشركة ومستوى القسم والوظائف والمستوى الفردي. وتتضمن العوائق القصور الذاتي الذي ينشأ عن الاستراتيجية الحالية للشركة، وطبيعة الهيكل، والنمط الثقافي والاختلاف في الأهداف والمصالح بين الأقسام والوظائف. وتنشأ الصراعات التنظيمية من الخلافات والتناحر بين الأقسام والوظائف والمديرين الساعين إلى تحقيق أهداف ومصالح متفاوتة ويعتبر الصراع عقبة كبيرة في سبيل التغيير، ويتعين على المديرين البحث عن طرق لحل النزاعات والصراعات لتنفيذ ومباشرة التغيير الاستراتيجي بنجاح.

* يعتمد المديرون الاستراتيجيون على الممارسات السياسية للتغلب على عقبات التغيير وحل النزاعات وتسوية الصراعات وإنجاز التغيير الاستراتيجي. وتعتبر السياسة التنظيمية بمثابة أساليب ينخرط المديرون الاستراتيجيون في الانشغال بها لاستغلال سلطاتهم والتأثير على الأهداف وتغيير الاستراتيجية والهيكل بما يتوافق مع مصالحهم.

* ويتعين على المديرين أن يمتلكوا القوة كي يتمكنوا من الممارسات السياسية والقوة هي القدرة التي يمتلكها أحد الأطراف لحمل الطرف الآخر على التصرف بطريقة معينة.

* إن القوة المتاحة للمديرين الاستراتيجيين تشمل على السلطة الرسمية والسلطة من مصادر غير رسمية مثل التغلب على عدم التأكد، التمركز، والتحكم في المعلومات، وعدم القابلية للتبديل والإحلال، والتعامل مع المواقف والأحداث غير المتوقعة والتحكم في الموارد.

* تؤثر القوة والسياسة على اختيار الشركة للاستراتيجية والهيكل وطبيعة التغيير الاستراتيجي التي تطبقه.

* يحتاج المديرون الاستراتيجيون إلى تقويم النتائج لكل عملية تغيير واستخدام هذا التحليل لتحديد الأوضاع الحالية للشركة، حتى يتسنى لهم الشروع في

عملية التغيير التالية . إن الشركات التى تتمتع بمستوى جيد من التشغيل والإدارة تدرك أهمية الحاجة لمراقبة الأداء ، ويحرص المديرون الاستراتيجيون على ترسيخ فكر ومفهوم التغيير حتى يتسنى لهم إعادة تنظيم استراتيجياتهم وهياكلهم لتتوافق مع ظروف البيئة التنافسية .

تطبيقات :

أسئلة للمناقشة :

١ – ما الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة ؟

٢ – ما هي عوائق التغيير الرئيسية التى تواجهها الشركة التى تتبنى استراتيجية التميز إذا ما اضطرت لتبنى استراتيجية الريادة بالتكلفة ؟

٣ – ناقش كيف يمكنك وضع خطة للتغيير فى شركة تتبنى التنويع غير المرتبط وتعتزم البدء فى انتهاج استراتيجية التنويع المرتبط . وما هى المشكلات التى ستواجهها هذه الشركة ؟ وكيف تتعامل معها ؟

٤ – كيف يساعد استخدام السياسة للتغلب على عقبات التغيير وتسوية الصراعات فى تنفيذ مباشرة التغيير الاستراتيجى ؟

تدريب للمجموعات الصغيرة :

معالجة التغيير :

قسم الفريق إلى مجموعات صغيرة تتكون كل منها من ثلاثة إلى خمسة أفراد وناقش السيناريو الآتى : هب أنك عضو فى مجموعة من مديرى القمة الاستراتيجيين فى شركة كبرى للكمبيوتر تنتهج تقليدياً استراتيجية التميز ، والتى تعتمد على البحث والتطوير . والآن وتحت ضغوط المنافسة الحادة اضطرت شركتك لانتهاج مزيجاً من استراتيجية التكلفة المنخفضة واستراتيجية التنويع . ولقد تم تكليفك بإعداد خطة لتغيير هيكل واستراتيجية الشركة وأنك قد اتخذت قرارك بتغييرين أساسيين . (أولاً) أنك تخطط لإعادة هندسة الشركة والانتقال من الهيكل المتعدد الأقسام إلى هيكل آخر والتى تصبح فيه فرق العمل من الوظائف المتداخلة مسئولةعن تطوير كل طراز جديد من الحاسبات . (ثانياً)

من أجل تطبيق النظام اللامركزى فى عملية اتخاذ القرار وتخفيض التكاليف ، فإنك تقترح إعادة هيكلة الشركة والعمل على تخفيض عدد مديرى العموم فى الشركة ومديرى القمة فى اقسامهم بشكل حازم .

(١) ناقش طبيعة العقبات التى تعترض التغيير على مستوى المنظمة ككل ، والمستوى الوظيفى والفردى ، والتى من المتوقع أن تواجهها (بصفتك مسئولاً من الداخل عن التغيير) فى مباشرة هذه الاستراتيجية وفى اعتقادك ما هى أهم العقبات الرئيسية أمام التغيير ؟

(٢) ناقش بعض الطرق والأساليب التى يمكن من خلالها التغلب على عقبات التغيير لكى تساعد شركتك على التحرك نحو الحالة أو الوضع المستقبلى المرغوب ؟

شبكة الإنترنت :

أدخل الشبكة على موقع (W.W.W.Sybase .Com) ثم أضغط على الفأرة عند أيقونة " معلومات الشركة " وقم بعمل تحليل لطبيعة الشركة ونشاطها . ثم أضغط أيقونة (Releases Press) المواد المصرح بنشرها ، ثم أضغط مرة أخرى عند المواد المصرح بنشرها بتاريخ الثانى من أبريل ، والتى تقدم وصفاً موجزاً لأحدث تغيير تم على الشركة . (WWW.Sybase .Com/inc/corpinfo/press 96042 . html) .

(١) ما هى التغييرات التى أدخلتها سايبيز على هيكلها ؟

(٢) لماذا قامت سايبيز بإجراء هذه التغييرات ؟ وهل تعتقد أنها مناسبة ؟

أبحث على الشبكة لتجد شركة قد انخرطت حديثاً فى مباشرة نوع من التغيير الرئيسى . ماذا كانت طبيعة هذا التغيير ؟ ولماذا حدث هذا التغيير ؟ وما هى المشكلات التى عانتها الشركة أثناء عملية التغيير ؟ .

ملف الفصل ١٤ :

أوجد مثالاً لشركة قامت بتطبيق تغيير كبير فى استراتيجيتها أو فى هيكلها . لماذا اعتقد المديرون أن التغيير كان ضرورياً ؟ ما نوع التغيير الذى تم تنفيذه ، وماذا كانت آثاره؟ .

مشروع الإدارة الاستراتيجية :

في سبيل الجزء الأخير من مشروع الإدارة الاستراتيجية فإن مهمتك تتمثل في تفحص كيفية قيام منظمتك بإدارة عملية التغيير الاستراتيجي .

(١) أوجد بعض الأمثلة على التغييرات الحديثة التي أدخلت على استراتيجية شركتك أو هيكلها . ما نوع التغييرات التي نفذتها شركتك ؟ ولماذا قامت شركتك بإدخال هذه التغييرات ؟

(٢) في اعتقادك ما هي العقبات الرئيسية التي تعترض شركتك ؟

(٣) بالنظر إلى طبيعة الاستراتيجية والهيكل في منظمتك ، هل يعتبر الصراع عقبة محتملة في سبيل التغيير ؟ هل تستطيع إيجاد أي أمثلة على الصراعات التي ظهرت في منظمتك ؟

(٤) هل يوجد أي دليل على نشوب صراعات سياسية أو نزاعات بين مديري القمة أو بين الأقسام والوظائف في منظمتك ؟ ما هي الشواهد الدالة على قوة سلطة الرئيس التنفيذي وفريق مديري القمة ؟

(٥) باستخدام المصادر غير الرسمية لقوة السلطة التي ناقشناها في هذا الفصل (مثل التوسط والتحكم في الموارد) أرسم خريطة لعلاقات قوة السلطة بين المديرين والأقسام والوظائف داخل منظمتك . وبناءاً على هذا التحليل ، أي المديرين أو الوحدات الفرعية الأكثر قوة في السلطة ولماذا ؟ كيف يستخدم المديرون في الوحدات الفرعية القوية قوة السلطة للتأثير في عملية صنع القرار؟

(٦) في اعتقادك ما مدى كفاءة المديرين الاستراتيجيين في إدارة عملية التغيير؟ وما هي التغييرات الأخرى التي تعتقد أنه يتعين على شركتك القيام بها سواء على صعيد الاستراتيجية أو الهيكل .

حالة ختامية :

أي الطرق تسلكها ميرك ؟

تعتبر شركة ميرك عملاق المنتجات الصيدلانية تتخذ من وايتهاوس سيتش بنيو جيرسي مقراً لها . وتعتبر من أفضل الشركات إدارة في الولايات المتحدة . وعلى مدار السنين أسهمت بحوث التجديد والابتكار والتطوير في استحداث

الكثير من العقاقير التي أحدثت دوياً كبيراً مثل عقار ميفاكور (Mevacor)، الذي يستخدم لخفض نسبة الكوليسترول في الدم والذي حقق عائدات تقدر ببلايين الدولارات. ومنذ عام ١٩٨٦ ترأس الدكتور روى فاجيلوس وهو باحث مشهور، هذه الشركة والذي مهد الطريق أمام تطوير كثير من العقاقير الجديدة، وقد حققت الشركة نجاحاً مبهراً في ظل قيادته.

وكما هو الحال مع كل شركات الأدوية الكبرى، عانت ميرك من مشكلات كبيرة خلال التسعينات من قبل المستهلكين ومؤسسات الرعاية الصحية من أجل خفض سعر الأدوية أدى إلى خفض الأرباح في أكبر شركات الأدوية وشرعت ميرك في البحث عن استراتيجية جديدة لإنعاش الشركة وسط هذه البيئة التنافسية.

وكجزء من خطة لتطوير استراتيجية جديدة لشركته قرر فاجيلوس تعيين ريتشارد ماركهام (R. J. Markham) كخليفة له في منصب الرئيس التنفيذي ولقد أطلق عليه لقب رئيس شركة ميرك. وأدرك فاجيلوس أن التسويق هو مفتاح لتحقيق الربحية في المستقبل في هذه الصناعة، لذلك قام بترقية ماركارم متخطياً بذلك أربعة من مديري القمة يسبقون ماركهام في الأقدمية في ميرك وكانوا مرشحين لخلافة فاجيلوس عند تقاعده.

واعتقد فاجيلوس أن ماركاهام والذي يُعد خبيراً تسويقياً ذكياً وفذاً، وليس عالماً في مجال البحوث والتطوير، هو أفضل من يتولى صياغة استراتيجية الشركة لمواجهة هذه البيئة التنافسية الجديدة. ولقد أخذ نجم ماركاهام في الصعود السريع في السلّم الوظيفي في الشركة اعتماداً على نجاحه في ترويج المنتجات وإقناع العملاء الأقوياء مثل مؤسسات الرعاية الصحية للاستمرار في وصف عقاقير ميرك الغالية الثمن. وقد وصفه فاجيلوس بـ " ممثل التغيير "، وقد اعتقد أن بمقدور ماركاهام تغيير اتجاه الشركة ويقدم لها طريقاً جديداً للمنافسة في التسعينات وما ورائها. وتخيل المفاجأة أنه لم يمر عام إلا وأعلنت شركة ميرك فجأة استقالة ماركاهام. ما الذي حدث ؟.

بصفة عامة كان لتركيز استراتيجية ماركاهام الجديدة على التسويق بدلاً من البحوث والتطوير أثراً في نشوب صراع بين أعضاء فريق الإدارة العليا في ميرك على مستويين. (أولاً) أن نجاح ميرك قد تأسس على مهاراتها في مجال البحوث والتطوير. وبدأ علماء الشركة وخاصة مديرو القمة المسئولين

عن البحوث والتطوير في إظهار شعورهم بالاستياء حيال استراتيجية ماركاهام التسويقية الجديدة التي أبعدت الموارد عن أنشطتهم وأفقدتهم هيبتهم.

وعلى سبيل المثال قرر ماركاهام أن ميرك يجب أن تقوم بإنتاج خط جديد من الأدوية العامة والتي من المقرر أن تباع جنباً إلى جنب مع عقاقيرها المميزة. وبهذه الطريقة يمكن لميرك طرح أدوية بأسعار منخفضة لمؤسسات الرعاية الصحية وتظل محتفظة بنصيبها من سوق الماركات المرتفعة الثمن. ومع ذلك، اعتقد الكثير من مديرى القمة فى أن إنتاج أدوية عامة سيقلل من شأن الصورة الذهنية للشركة، ولا ينسجم مع الصورة المميزة لميرك كشركة مرتفعة الأسعار.

(ثانيا) دخل ماركاهام فى صراع مع مديرى القمة فى ميرك بشأن اقتراحه شراء (مدكو) مقابل خمسة بلايين دولار، تلك الشركة التى تخصصت فى توريد الأدوية العامة عن طريق الطلب بالبريد لعملاء مؤسسات الرعاية الصحية. وبشراء مدكو يمكن لميرك أن تسيطر على جزء هام من عمليات توزيع الأدوية العامة، وان تكون لها منافذ لبيع أدويتها العامة. ولقد ارتكزت استراتيجية التسويق الجديدة التى صاغها ماركاهام على السيطرة على عمليات إنتاج وتوزيع الأدوية العامة. وفى المستقبل يمكن لميرك ان تصبح شركة متميزة، وتظل مهتمة باكتشاف عقاقير جديدة، وكذلك رائدة فى مجال تكلفة الإنتاج والتوزيع للأدوية العامة. واعتقد ماركاهام أن هذه الاستراتيجية المزدوجة ستحقق منافع كبيرة.

إلا أن التغييرات المتطرفة فى الاستراتيجية بدت مبالغ فيها فى أعين مديرى القمة، وحتى فى أعين معلمه فاجيلوس، وأنها تتطلب رسالة جديدة للشركة، والتى بدورها تتطلب قيادة جديدة من المديرين الذين يهتمون بتكاليف التسويق، ولديهم توجه إنتاجى، والذى سيهدده مباشرة قوة أوضاع مديرى القمة الذين يهتمون بالبحوث والتطوير. وهؤلاء المديرون الذين فقدوا وضعهم الوظيفى عندما أعلن فاجيلوس تعيين ماركاهام خليفة له، وقد شعروا بالاستياء حيال ترقية ماركاهام السريعة إلى موقع السلطة فى الشركة. وقد يتعرضون لخسارة أكبر إذا ما اتجه ماركاهام للاستعانة بمديرين جُدد لديهم توجهات إنتاجية وتسويقية والذين سيديرون تحول شركة ميرك إلى منتج الأدوية العامة.

وشرع مديرو القمة في مقاومة التغييرات التي كان ماركاهام قد اقترحها، وبدءوا في التكتل ضد استراتيجية الجديدة وشكلوا تحالفاً لإقناع فاجيلوس أن ميرك ستلقى المتاعب من جراء التغييرات التي يقدمها ماركاهام. وإنه يتعين على الشركة أن تستعيد تركيزها على مجال البحوث والتطوير. واعتماداً على قوة سلطاتهم كقادة للوظائف التي منحت ميرك كفاءتها من قبل فريق مديري القمة، وكذلك الانتقادات من قبل مجلس الإدارة، قررت الشركة إنهاء تجربتها، وقدم ماركاهام استقالته ونشبت المعركة حول أعلى منصب في الشركة.

أسئلة لمناقشة الحالة :

(١) ما هو مصدر الصراع في شركة ميرك ؟

(٢) لماذا يُرجح أن يكون الرئيس الجديد لميرك من بين أفراد قسم البحوث والتطوير؟